

## HASIL WAWANCARA TESIS

Nama : Reza Paramita  
Jabatan : *Assistant Director*  
Tanggal wawancara : 19 Juni 2012  
Alamat *e-mail* : reza.paramita@gmail.com

### Analisis Sumber Daya Manusia

1. Berapakah jumlah perbandingan antara karyawan pria dan wanita yang dimiliki saat ini?

Perbandingan persisnya sih saya gak ingat ya, yang pasti saat ini hampir seimbang sih. Cuma masih lebih tinggi jumlah karyawan wanita daripada pria.

2. Seperti apakah peran antara karyawan pria dan wanita dalam perusahaan?

Pada dasarnya sih jumlah karyawan pria atau wanita itu sih seimbang akan lebih baik, karena bagaimanapun juga kita tidak membedakan ini harus pria, ini harus wanita.. *basically* yang kita jalankan sekarang sih, kita anggap seimbang. Tapi tentunya kita usahakan porsi pria dan porsi wanita itu seimbang, karena kalau salah satu lebih tinggi, itu gak bisa bagus, karena bagaimanapun ada *nature* nya seorang pria, ada *nature* nya seorang wanita. Itu yang kita perlukan. Namun kalau salah satu lebih tinggi, *management* pun akan susah. Jadi bukan membedakan, tapi *nature* nya itu yang membuat kita menjadi sempurna.

3. Apakah tuntutan yang diberikan oleh perusahaan bagi karyawan baru?

Sebenarnya tuntutan sih ya sesuai dengan ini, ya.. lebih ke kemampuannya ya, lebih sesuai dengan kemampuannya semaksimal mungkin, buat saya seperti itu. Semaksimal mungkin itu banyak hal, jadi kita pasti ada *step-step* nya ya. Kita sudah menyiapkan. Nah, di masing-masing *step* itu tentunya kita tidak akan pernah berhenti. Kita akan tarik terus untuk naik. Tuntutannya ya bisa mengikuti apa yang kita harapkan itu. Istilahnya sih proses penyesuaiannya itu kita tidak mau terlalu lama, pada intinya itu sih. Karena bagaimanapun, kalo beberapa kali

dalam *meeting*, mungkin Pak Youngky juga sering sampaikan, karena terlalu sering dengar dari kita, beda koki beda masakan. Pada intinya prosesnya itu tidak menjadi masalah bagi kita, tapi hasilnya yang kita mau. Proses itu sendiri kita pantau. Tentunya ada beberapa proses yang mungkin hasilnya bisa sesuai dengan yang kita harapkan, tapi prosesnya itu berdampak pada *long-term*. Nah itu pasti kita adakan, apa ya.. penyesuaian. Ada batasan-batasan yang kita berikan. Tapi pada dasarnya apa kita harapkan, yaitu hasil akhirnya. Prosesnya itu sendiri kita membuka pada setiap manusia itu beda-beda. Tapi yang pasti ada benang merahnya, kalau *management*, ada *management* nya, kalo masing-masing divisi ada *head division* nya, lha itu yang tetap harus ada satu hal yang kita sebut kepatuhan. Kalo itu gak ada, juga gak bisa.

#### 4. Apakah tuntutan yang diberikan oleh perusahaan bagi karyawan tetap?

Jadi kita omong mengenai masa kerja. Jadi karyawan baru juga karyawan tetap. Kalo dengan masa kerja, ya otomatis kita mengharapkan dia mempunyai kemampuan yang lebih. Dengan masa kerjanya lebih panjang, otomatis kita dari *management* mengharapkan dia memiliki suatu kemampuan yang lebih. Sebenarnya kalau untuk masa kerja yang lebih panjang, kita dari sisi *management* lebih melihat tanggung jawab kita semakin besar. Semakin.... kita dalam satu sisi kita mengharapkan loyalitas yang tinggi. Karyawan bisa bekerja lebih lama dengan kita, prosesnya lebih enak. Tapi satu sisi, *management* juga tidak tutup mata bahwa itu suatu tanggung jawab ke depan yang cukup berat buat kita. Dalam artian, setelah dia *lets say 5 years up to 5 years* ke atas, istilahnya kita gak mau mereka itu bekerja jenuh. Kita mau mereka terus berkembang. Nah, perkembangan itu dalam suatu perusahaan itu tidak bisa secepat dengan mengembangkan satu individu. Kita pun harus mempersiapkan langkah-langkah baru bagaimana mereka bisa meningkat. *Lets say*, dia sekarang posisinya *staff*. Sepuluh tahun *staff* itu agak susah. Istilahnya dulu masuk masih bujangan, sekarang sudah berkeluarga, anak sudah 1. Nah itu yang kita tidak mau tutup mata. Tapi tentunya tidak bisa nanti ada *staff* yang nanti penghasilannya bisa sama dengan *supervisor*. Itu menyalahi peraturan perusahaan. Tapi bagaimana kita

mempromosikan, tapi itu semua pun juga kan.. kita gak mau *stuck*. Jadi yang diatasnya pun juga harus naik. Nah itu yang kalo kita omong harapan, betul kita harapkan, tetapi ada juga yang bagi kita itu melempar tanggung jawab. Kita tidak melulu semua itu hasil, karena kalau seperti itu bagi kita juga gak sehat. Itu tidak sesuai dengan visi dari perusahaan kita.

5. Seperti apakah gambaran budaya organisasi yang dimiliki oleh PT. Panen Tour saat ini?

Kalo sekarang mungkin sedikit ada perubahan *management* dengan yang dulu ya. Kalo sekarang itu kita lebih ke bekerja itu bukan suatu pekerjaan, tetapi kita lebih melihat juga bekerja itu dengan *happy*. Jadi semua itu bisa berbanding sama. Jadi kamu masuk kantor itu juga senang, bekerja juga senang, hasilnya juga bisa sesuai. Nah, itu semua juga banyak sekali mekanisme-mekanisme yang kita olah antara lain yang sekarang sudah di *release*. Kita ada sistem *scheme* tahun 2012, mungkin Pak Youngky juga sudah *release*. Nah seperti itu kan kita usahakan, bagaimana perusahaan kita juga harus bertanggung jawab terhadap *owner* sendiri. Bagaimana perusahaan ini bisa *running* berkembang? Tetapi *message* dari *owner* kita adalah jangan buat kita perusahaan berkembang tetapi orang di dalamnya susah, gak *happy*. Nah, *message* yang ditambah dari kita, coba cari mekanismenya bagaimana? Formulanya bagaimana biar sama-sama enak?

6. Bagaimanakah sistem kontrol yang berlaku dalam perusahaan?

Sistem kontrol kita masih banyak sentralisasi, tapi sistem kontrolnya kan sudah banyak berubah. Lebih sentralisasi itupun, banyaklah yang kamu *just follow the rules*. Kita sudah mengurangi *grey area* banyak sekali kan?

#### Knowledge Management (KM) dan Proses Inovasi

7. Adakah hal-hal lain yang berada di luar rutinitas yang memiliki nilai penting bagi perusahaan?

Bagi kita yang paling penting adalah etika. Etika itu bagi kita yang

ditekankan. Kamu pintar, kalau kita lihat kan ilmu itu kan seperti *ticketing* yang lebih mendasar, tapi kalau etika nya tidak ada, tidak bisa melayani tamu, tidak tahu cara komunikasi, *communication skill* yang kurang, cara berpakaian yang kurang, cara berpenampilan yang kurang. Gak bisa. Ada saatnya dia akan berhenti. Mungkin kalau kita *talk about small company*, mungkin masih bisa. Tapi *once it's getting bigger* itu akan ada satu saatnya dia akan berhenti. Harus ada perubahan, itu yang membuat dia suatu saat harus berhenti.

8. Adakah kiranya kesenjangan pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan selama ini?

Kalau kita lihat sekarang, saya rasa sih sudah mulai bisa disetarakan semuanya.

9. Sejauh mana pihak manajemen mengelola pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan tersebut?

Pada saat ini, kita sekarang sudah melakukan *view* untuk melakukan pembagian itu, tapi untuk implementasinya belum. Tapi itu masih ada dalam agenda, jadi istilahnya perapihan itu kita maksimalkan apa yang ada, *training* atau pembekalan seperti apa yang harus kita berikan. Itu masih dalam pengelompokan-pengelompokan, masih terus kita cari sih. Tapi ke depannya memang akan ada suatu pengayaan terhadap SDM-SDM yang memang kita lihat layak untuk dapat, karena upaya itu sendiri pun ada formulanya secara *management* bagaimana kita gak hanya *release* itu sebagai bonus. Karena bagaimanapun juga, kita juga harus bertanggungjawab terhadap perusahaan. Karena kalau di *management* itu kan kita tidak bisa *release* begitu saja, apa dampaknya, apa keuntungannya, apa kerugiannya, kita harus sesuaikan lagi. Harus sesuai dengan prosesnya.

10. Adakah visi dan misi khusus dari perusahaan sebagai upaya untuk mengembangkan pengetahuan karyawan?

Karena hal tersebut di atas (pernyataan pada nomor 9), masing-masing bisa berkembang. Karena pada dasarnya, kita juga pengen semua orang yang

bekerja itu punya kualitas dalam posisinya. Nanti, kita tidak akan tahu, seperti yang tadi saya bilang, suatu perkembangan individu akan lebih cepat dengan satu perusahaan, dan pada satu perusahaan itu efeknya akan banyak. Nah, tapi juga jangan sampai semua orang yang bekerja dengan Panen, pada saat keluar bukannya bisa *upgrade* tapi *downgrade*. Nah, itu berarti perusahaan juga tidak sehat. Sebenarnya itu bukan menjaga *image* bagi kita ya, tapi menurut kita adalah kita juga sehat, bukan masalah *image*. Karena bagi kita *image* itu mungkin orang akan melihat Panen itu kinerjanya bagaimana segala macam, tapi dari sisi ini kita lebih melihat dari sisi kesejahteraan. Kalau Anda mampu di sini, berarti Anda mampu untuk lebih tetapi perusahaan belum mampu untuk mengembangkan, itu lebih kita lihat tidak membuang waktu, ya. Kesejahteraan itu dalam artian kamu mengabdikan bekerja selama 5 tahun, tapi di tahun ke 6 ternyata kamu itu buang waktu selama 5 tahun. Nah, kita bukan melihat dari waktunya, kita melihat dari kesejahteraan, bahwa *quality of your time* nya itu ada di sini.

11. Dengan kondisi pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan saat ini, apakah hambatan yang paling dirasakan oleh pihak manajemen?

Ego. Karena kita sudah bicara dengan kapasitas orang di atas 100 ya. Nah, kadang-kadang ada yang istilahnya kita lihat itu suasana egonya itu masih tinggi. Dalam satu sisi itu memang satu mekanisme atau satu formula yang *management* harus kelola terus dan kaji terus, ya. Kita pengen ada kompetisi di antara divisi, di antara individu. Sangat-sangat kita buat kompetisi. Nah, kompetisi itu sendiri ketika itu berjalan, balik lagi, ego nya itu pun semakin tinggi. Karena sesuatu yang lebih itu tidak dinilai positifnya tapi diambil negatifnya. Nah itu sebenarnya kerugian terhadap individu bersangkutan maupun pada perusahaan. Kalau kalian tidak terlalu ego, kalian *shares* satu *team*, bekerja dalam satu *team* itu akan lebih bagus daripada pekerjaan satu orang. Nah, tapi apakah mau *take and give*? Itu adalah hal yang *management* tidak 100% intervensi. Disitulah terutama kita kadang-kadang masukan unsur kualitas untuk orang-orang yang pintar atau apa. Tapi sejauh mana orang pintar ini mau rendah hati untuk melihat senioritas, segala macam sehingga.. dia memang pintar tapi dalam implementasi, aplikasi, orang



*experience* itu biasanya lebih banyak pengetahuannya. Ini, kadang-kadang untuk pendatang baru, sistem kerja mereka berbeda. Tapi kalau disatukan itu akan jauh istilahnya kesalahan dalam bekerja itu tidak terulang. Bisa dikaji lebih dalam, tapi yang tua tidak membuka diri, yang muda pun susah untuk beradaptasi. Kalau kita lihat inti dari permasalahannya, bagaimana kalau mereka tidak terlalu ego, mereka masih bisa membuka diri, yang tua juga berkembang, yang muda pun juga berkembang. Tapi sebenarnya kalau kita lihat dari masalah ego itu, yang mempunyai masalah adalah yang tua karena yang tua bagi kita yang memiliki kedewasaan yang lebih. Jangan merasa oh, nanti saya tergeser atau apa. Nah, bagaimana kamu mengembangkan? Karena ibaratnya tangki, kamu itu sudah diatas 80%. Kenapa kamu takut dengan yang 20%? Nah, karena itu adalah masalah ego dan masalah *comfort zone*, dimana merasa nyaman. Itu masalah utama.

12. Seperti apakah ide dan kreatifitas dari bawahan yang menurut Anda menarik?

Ide dan kreatifitasnya yang satu, untuk memajukan perusahaan. Tapi kadang-kadang suatu ide itu kebanyakan mereka tidak lengkap, saya bilang ya. Berapa kali juga saya sering sampaikan, kalau mau kasih ide atau masukan itu yang lengkap. Rencananya bagaimana, *planning* nya apa? *Back up plan*nya apa? Kita mau parameternya sejauh mana? Satu hal ok, tapi itu kajiannya sudah bukan saatnya kita memberi satu ide, satu ide. *At least*, itu sudah dikaji lebih matang.

13. Menurut penilaian Anda, apakah selama ini para karyawan sudah cukup terlibat dalam melakukan inovasi dalam perusahaan?

Cukup terlibat, karena otomatis semua itu bisa berjalan kalau semua itu seimbang. Gak mungkin kalau timpang, antara... ya, balik lagi seperti yang tadi saya bilang, mau mengimplementasi sesuatu itu harus lengkap. Kalau lengkap, kita tidak harus di *encourage* seperti anak-anak, tapi sudah *by system* orang itu akan tertarik ke situ.

### Strategi Inovasi dan Keunggulan Kompetitif

14. Dapatkah Anda menjelaskan bentuk dukungan atau motivasi serta penghargaan yang sudah diberikan kepada karyawan dalam proses penciptaan inovasi terhadap produk jasa?

Banyak sekali dukungan, malah seringkali kita itu kalau dari *management* lebih sering memberikan. Bukan dari yang ada kita dorong ke depan, tapi kita tunggu di depan antara lain dengan teknologi. Dengan ini, mereka dengan susah untuk *adapt*. Kita sudah ambilkan itu semua. Dalam artian, kita usahakan dari *management* itu *one step ahead* dari kalian. Karena kita melihat semua itu ya, masing-masing punya *culture* nya. Tapi dengan *culture* yang ada menurut kita akan lebih efektif untuk kita tarik, *instead of* kita dorong.

15. Apakah hambatan-hambatan yang sering terjadi dalam melakukan proses inovasi tersebut?

Hambatannya bagi saya yang sering terjadi, karena yang paling sering narik itu saya, itu SDM. Kemauan untuk berubah. Orang kalau menyelesaikan masalah itu, yang menurut saya masih kurang. Gak semua, tapi masih kurang. Jadi dengan adanya sistem baru, bahwa *system* itu tidak *perfect*, tidak semudah membalik tangan. Tapi tidak mungkin dihadapi dengan lebih berbesar hati. Tapi dengan, “Ah, susah. Gak mau.” Terlalu *simple*, jadi gini, saya tidak menutup jawaban tidak mau berubah, “*Okay*, anda tidak mau, tapi *inform* saya dengan kelemahannya apa berbanding dengan sistem baru ini?” Kalau memang dia bisa *counter* saya dengan kelemahan yang lebih banyak dengan keuntungan, saya akan batalkan. Tetapi karena susah, itu bukan jawaban.

16. Fasilitas apa yang menurut Anda paling dibutuhkan dalam mengelola pengetahuan (KM) karyawan untuk mempercepat terjadinya inovasi?

Pada dasarnya sih teknologi dan pengetahuan, tetapi dasar dari semuanya adalah kemauan. Karena bagi saya *knowlegde* atau apa itu, bagi saya itu saya bisa beri, tapi kalau tidak ada kemauan, gak akan bisa. Motivasi itu memang gak ada

habis-habisnya. Karena kadang-kadang terlelap dengan kesibukan sehari-hari, lupa. Itu tidak bisa dipungkiri, manusia selalu... paling, kita coba usahakan masuk itu *happy*. Dengan *happy* itu bisa menghasilkan lebih banyak, jadi *quality*, *quantity* nya, pekerjaan, *mood* nya. Seperti kamu isi kuesioner-kuesioner kita, kan sudah berbeda?

17. Sejauh manakah budaya organisasi yang ada memiliki dampak terhadap kemampuan bersaing perusahaan?

Dampaknya ya, kita lebih kompetitif ya, maksudnya dalam persaingan itu kita tidak mudah menyerah. Kita juga *learning*, antara lain, ambil contoh begini, istilahnya dalam *tender* ya. Kekalahan dalam *tender* itu, kita sudah punya *back up plan*. Kalau kita kalah *tender*, “*Okay, forget it*. Memang kita kalah *tender*, itu memang satu hal yang harus kita pelajari.” Tapi kenapa kita kalah itu tidak semua perusahaan itu terbuka *fair*. Ya, kita harus akuin itu budaya. Nah, itu kita omong *real*, tidak semuanya itu kita bisa buka. Nah, *tender* itu sendiri akan dilakukan oleh divisi-divisi terkait. Nah, *sales* itu memang mencari. Kita kaji lebih dalam lagi dengan apa yang kita mau, kalau satu divisi tidak masuk, *sales* harus masuk. Karena *sales* yang berkuasa untuk *all divisions*. *Sales* mempunyai divisi sendiri yang berkuasa terhadap divisi-divisi terkait. Tinggal nanti pada saat pelaksanaan, dia *refer* pada divisi terkait, tetapi *sales* yang bisa masuk yang saya hargain. Karena bagaimana Anda membuka kekalahan kita itu? Ada di mana? Jadi, masing-masing sudah punya tugas dan parameternya sendiri. *Sales* harus bisa bilang kalah sekian. Bagaimana kita *compete* dengan itu? Itu bukan tugas *sales*. *Sales*, satu, buka kekalahan kita di mana. Yang kedua, *maintain* bahwa *next invitation* kita harus ada di situ. Sampai sejauh mana, kita harus bisa *compete*, *sales* harus *preview*. Pada saat kalah pertama, itu kalahnya di mana? Pada saat kalah kedua, kalahnya di mana? Kalau tidak ada perkembangan, sudah saatnya *sales* untuk *report* ke *management*. Nanti kita akan ada teguran untuk divisi terkait. Karena mereka tidak berkembang dengan apa yang sudah diberikan oleh *sales*. Nah, intinya di situ adalah SDM nya sudah gak seimbang kemampuannya. Kalau satu sudah sanggup bukakan, yang satu gak mau jalan. Nah itu, jadi



masalahnya ada di SDM.

18. Apakah keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh PT. Panen Tour saat ini?

Untuk *corporate-corporate* lama yang sudah *sleep*, kita sudah bangunkan kembali. Jadi itu yang pada intinya sih, Panen kan sudah lama ya? *Over than 20 years*. Panen ini sendiri, istilahnya tidak bisa bilang *outbound* kita lebih kuat, *inbound* kita lebih kuat, ataupun hotel lebih kuat. Kita tidak bisa bilang satu sisi lebih kuat, karena *management* sekarang ini diberikan hal yang *given*. *Given* itu dalam artian, HPD (*Hotel and Package Division*) sudah terbentuk, *inbound* sudah terbentuk, *outbound* sudah terbentuk, *ticketing* sudah terbentuk. *There is no chance for us* untuk bilang, "Sekarang tahun ini/sekarang Panen itu *outbound* nya yang kuat." Terus, *inbound* nya mau dipindahin di mana? Atau mau berbanding terbalik juga gak bisa. Jadi yang kita lakukan sekarang adalah apapun sumber daya yang ada, kita bangkitkan kembali. Jadi kalau dulu bermasalah dengan pembayaran atau dengan apa, *okay*, sekarang kita cari solusinya supaya masalah itu tidak timbul kembali. Ya antara lain, banyaklah *system-system* yang kita *encourage* yang mungkin kamu belum tahu karena masih banyak yang belum di *release*. Tapi istilahnya, dapur kita itu terus berkembang. Yang ini sempet *sleep*. Kenapa? Karena pembayaran? Kita cari metode yang tidak merugikan kita, tapi ini bisa dimasukkan kembali. Ini masalahnya di orang. *Okay*, orangnya susah atau kenapa? Kita perlu SDM yang sanggup melayani yang jenis-jenis seperti ini. Jadi kita udah mulai kelompokin lagi karena *there is no time for us to say*, kita *inbound* nya kuat, kita *outbound* nya kuat. *It's given*. Kita dari *management* harus menghadapi hal yang *given*.

19. Seperti apakah persaingan yang ada pada perusahaan biro perjalanan wisata di Indonesia saat ini?

Kalau persaingan secara perusahaan, saya boleh bilang sih tidak sehat. Saya sudah berada di beberapa industri ya, dan saya sekarang di industri ini (*travel industry*). Bagi saya memang prinsipnya adalah semua hal itu bisa, tinggal bentuknya gimana? Kalau kita omong industri yang sehat, ini memang susah

karena posisinya yang tidak sehat. Jadi istilahnya, kan boleh dibilang banyak di *travel* ini asosiasi seperti ASITA atau perkumpulan semacam itu, tapi tidak ada yang patuh pada perkumpulan itu. Semua jalan sendiri-sendiri, nah itu yang susah. Istilahnya masih, ego nya terlalu tinggi. Orang itu tidak berpikir panjang. Hanya berpikir, “Oh, saya bisa kok melakukan ini.” Bisa, tapi kapasitasnya seberapa besar? Sekarang satu orang *promote* satu, kenapa Anda tidak berkumpul sepuluh orang? Satu orang untuk menjadi 100%, *it takes 10 years*. Kalau Anda 10 orang, *maybe it takes 1 year, we can get 100% then you have time to expand*. Tapi orang cuma berpikir saja, “Saya mau pergi. Saya bawa *tour*. Saya dapat duit.” Nah, coba berpikirlah. Anda bawa *tour* itu bukan hal yang mudah. Pada saat Anda berumur 40-45 tahun, apakah Anda sanggup terbang segitu jauhnya? Saya berani jamin 90% tidak seperti itu. Dan apakah Anda mau hidup sendiri sampai umur 45? Itu yang kenapa Anda tidak patuh terhadap yang sudah ada *management* nya. Orang juga berkembang. Kan sama-sama ke depan. Mikirnya pendek kalau saya bilang di industri ini karena di industri saya yang sebelumnya itu, pemikirannya jauh lebih panjang. Saya di industri *event organizer*, ya. Di EO itu, saya juga sempat bekerja di Australia, terus saya bekerja di Indonesia. Kalau Australia itu jauh sekali, kalau menurut saya, patuh sekali. Jadi kita tidak bisa dipermainkan oleh *supplier*, tidak bisa dipermainkan oleh klien. Sama seperti ini, *okay* sebagai contoh deh kalau di sini. Orang mengambil itu banding-bandingin lalu baru tekan-tekan harga. Tetapi kita di industri EO, kita sama-sama berkomunikasi, “Eh ini orang... “ Misalnya, *talking about a big group*, deh. Egonya itu sudah bisa terkontrol semua. Kalaupun dengan klien kita bersaing, tapi nanti malam kita makan bersama. Pada saat makan bersama itu kita bilang, “Ini orang begini, begitu.”, tapi mungkin saya gak tanya, “Kamu jual berapa?” Itu saya gak tanya, tapi saya tahu kira-kira Anda berapa dan saya berapa. Tapi dia sudah *shop around*, dan dia mulai tekan-tekan. Memang kita juga bilang, “Beda koki, beda masakan.” Nah, kadang-kadang ada yang karakternya saja sudah tidak cocok dengan kita. Tapi kita tahu dia ini cocok (dengan kolega yang lain), dan tidak pernah segan-segan (berkata), “*You* coba ini orang, deh. Kalau *you* cocok, silahkan.” Kita pernah angkat telepon, “Saya *refer* kamu karena cocok.” Karena

menurut kita/bagi kita adalah kita mengenal semuanya. Memang seberapa besar? Tapi kalau kita bisa berteman/bergandengan tangan, *one day*, kita ada masalah (bisa saling bekerja sama). Kalau orang tidak pernah merasa sakit, maka tidak akan bisa merasakan. Di industri itu pun, saya sudah pernah merasakan. Misalnya, ada satu *event* kita jalankan, tau-tau namanya manusia, MC sakit. Masa orang diinfus kita suruh MC? MC gak bisa omong apa-apa dong. Sedangkan orang itu mo bilang apa? Tetap harus bayar kan? Itu... di situ! Karena kita erat sekali, kita hanya bicara di forum, "*Please help me.*" Mau bilang apa? "Teman kita, si A ini sakit.", semua MC itu berkumpul. "Saya tanggal 5 kosong." Kita bisa datangkan mereka semua. Kliennya duduk, pilih aja mau yang mana? Udah, gak usah omong harga. Ini teman, kok. Apakah di *travel* pernah terjadi seperti itu? Nah, itu yang saya bilang tadi bahwa ketika orang bekerja itu, *happy*. Semakin tua, mereka pun tetap bisa delegasi karena Anda tidak terbebani di situ. Nah, itu yang saya bilang persaingannya itu sehat. Kalau misalnya, hotel suka menekan atau apa ya? Kamu bisa bilang, "Kamu yakin? Ini sudah tidak sesuai, gitu lho?" *Okay*, ya... kadang-kadang hotel, terutama *international chain*. Kita hanya bilang, "Kamu boleh bilang *international chain*, tapi ini negara kita." Di *travel*, mereka tidak pernah bisa bilang begitu. Tapi di Australia, kamu bisa bilang, "Ini negara kita, dan kamu tidak boleh masuk. Kamu mau saya *banned*?" Saya bisa *banned*, dan *by after the month*, 80% dari EO tidak akan *refer* ke kamu. Di *travel* berani gak *travel* bilang, "Gak jualan Lion Air selama 1 bulan." Tapi sebenarnya itu bisa, karena itupun saya terapkan di Indonesia dengan beberapa teman yang memang punya lapangan. Istilahnya itu hanya kedewasaan SDM. Jadi ketika mereka sudah dewasa, mereka juga sudah mengerti hidup, ya. Yah, mereka mengerti hidup. Memang hidup itu butuh biaya. Tapi biaya itu bukan berarti segalanya. Nah, disitulah mereka bisa. Karena mereka sudah bisa berkata cukup, mereka bisa menolak. Kita *service*, betul. *Service never say no*, tapi ada batasnya. Kalau bagi saya begini, semua itu selama kita bisa menjelaskan. *Logic* ya? Dalam artian kita menjual *service*, kita harus mengenal karakter orangnya, bapak atau ibu, ya? *Whatever it is*, itu klien, ya. "Kita ini jual *service*. Nah, Anda itu mo cari barang atau mo cari *service*?" Itu harus jelas dulu. Kalau mau cari barang, itu tinggal bilang mau cari

hotel, mau cari tiket apa, mau cari yang paling murah? *It doesn't matter*. Tapi kalau Anda mau cari *service*, itu ada *additional service*, *additional charge*. Itu harus *bear in your mind*. Kalau kamu bilang, “Saya mau *nett to nett*, gak usah pake *service*.” Gak akan pernah dapat. Kalau kamu *leverage*, pasti ada *additional* nya. Nah, bagaimana *service* itu kamu dapatkan? Semua itu ada harganya. Nah, kadang-kadang ada orang yang ambil *tour*, deh. Selisihnya sudah terlampau banyak. Nah, itu sudah gak mungkin. Pasti dalaman nya ada yang berbeda/*carrier* nya berbeda, atau apa? Ketika dia sudah tidak membandingkan sempurna, *apple to apple*, bagi kita berat. Tinggal caranya. Kita sudah tidak menjual *service*, tapi menjual barang. Ya sudah buka aja, “Kamu maunya seberapa? Segitu? *Okay* berarti *deal*.” Sama seperti di bidang *event*. Di bidang *event* pun, “Oh, saya melihat ini. *Budget* nya tidak sesuai.” Mereka tidak bisa menerima itu karena, ya sudah, itu sudah kelihatan bahwa Anda tidak menikmati apa yang Anda dapat, *service* nya, tetapi Anda melihat gengsinya. Kalau Anda sudah gengsi, sudah. Anda berani gengsi itu harus ada duit. Intinya, *overall* yang saya dapat, kalau saya bicara sama orang atau sama semua yang sedang berkembang, “*If you have the power then you can ask. If you don't have the power, you will never ask.*” *Simple thing* nya begitu. Kalau Anda bisa menerima hal itu dalam diri Anda, itu akan berkembang sesuai dengan jalannya. Dan pada saat itulah, bagi saya alamnya itu, juga sudah mengatur. Ketika Anda sudah menerima itu, di saat Anda punya *power*, Anda tahu sejauh mana Anda bisa mencetak. Tapi kalau Anda belum tahu, awalnya juga akan bertanya seperti itu.

20. Apakah Anda sependapat bahwa KM dan proses inovasi akan menjadi keunggulan kompetitif perusahaan? Harap memberikan penjelasan lebih lanjut.

Ya, pasti karena dengan *knowledge management* itu pasti bisa berkembang. Kalau tidak bisa *me-manage*? Intinya sih, penting kalau kamu bicara soal *knowledge management* itu. Intinya *simple thing* kalau kamu bicara soal *management* itu. “*If you can manage yourself, the rest will be okay.*” Hal paling

susah itu adalah *me-manage* diri sendiri. Kalau itu kamu sudah lewat, sisanya akan mengikuti. *Manage* diri sendiri, 80% *you manage your ego*.





## HASIL WAWANCARA TESIS

Nama : Youngky Nyoto Prawiro  
Jabatan : *Branch Manager* Surabaya (Kantor Cabang Diponegoro)  
Tanggal wawancara : 25 Juni 2012  
Alamat *e-mail* : yq\_prawiro@yahoo.com

### Analisis Sumber Daya Manusia

1. Berapakah jumlah perbandingan antara karyawan pria dan wanita yang dimiliki saat ini?

Sekarang ini di Panen Surabaya perbandingannya untuk karyawan pria dan wanita, masih di dominasi oleh wanita, ya. Prosentasenya sih kurang lebih sekitar antara 70 – 30.

2. Seperti apakah peran antara karyawan pria dan wanita dalam perusahaan?

Secara *gender* sebetulnya kalau di *travel* itu tergantung dari *department* nya, ya. Tetapi untuk secara umum sih, laki dan perempuan kami tidak terlalu berbeda. Yang penting *product knowledge* nya yang menguasai. Lebih diutamakan ke *skill* dari masing-masing individu. Kebetulan di tempat kita saat ini (tidak tahu untuk kedepannya, ya), lebih di dominasi oleh tenaga kerja perempuan. Jadi wanitanya lebih banyak. Tapi untuk *specnya (specialization)* mereka masuk semua, jadi tidak ada salahnya. Jadi tidak harus pria atau wanita asal kemampuannya ada di tempat atau bidangnya masing-masing. Kita *welcome*.

3. Apakah tuntutan yang diberikan oleh perusahaan bagi karyawan baru?

Kalau untuk tuntutannya itu kita biasanya lihat selama *probation* nya (3 bulan pertama). Kita akan melihat untuk kompetensinya sejauh mana dengan bidang yang digeluti. Seumpama dalam 3 bulan pertama, calon karyawan tersebut tidak atau kurang tepat pada posisinya bisa jadi kita tawarkan di posisi yang lain, tetapi kalau itu memang masih terbuka. Kalau memang tidak, berarti dia tidak berkompetensi dibidangnya, maka dari itu kita tidak melanjutkan/meneruskan.

Kita akan coba mencari karyawan lain yang lebih berkompetensi. Intinya sih, target kita yang penting cuma sebenarnya kompetensi/keahliannya itu mumpuni atau tidak. Itu saja, sih. Kalau saya sih, *background* pendidikan sih, mempengaruhi. Kalau dari lulusan SMA/SMK dibandingkan dengan mahasiswa, barangkali yang lulusan Universitas mungkin ada satu faktor nilai tambah (+), tetapi intinya sih, kalau boleh saya tekankan di sini ya, mereka, selama bidangnya sesuai dengan kemampuannya/terampil dan cukup cakap dibidangnya, saya rasa (menurut pandangan saya sebagai Manajer cukup menguntungkan), memberikan kontribusi lebih di perusahaan, kenapa gak? Jadi ya, intinya di sana.

4. Apakah tuntutan yang diberikan oleh perusahaan bagi karyawan tetap?

Pasti. Untuk yang sudah bergabung dengan Panen, sudah tetap maupun yang sudah diangkat, tuntutan pekerjaan itu memang kita satu kiblat/mata rantai yang sudah dijabarkan oleh management. Jadi kita yang pertama sih, kalau masalah tuntutan pekerjaan sih pasti *omzet*, ya. Jadi di kami itu sudah ada *scheme* khusus untuk *omzet* setiap tahunnya. Jadi peningkatan *omzet* itu yang menjadi beban utama bagi karyawan yang sudah menjadi karyawan tetap untuk tetap bahu membahu. Bagaimana caranya/inovasinya, kitauntut supaya bisa *achieve*. Itu yang pertama. Yang kedua sih, otomatis untuk karyawan tidak statis, tetapi ada masukan atau kita ajak untuk berperan aktif memberikan masukan/usulan yang inovatif/yang membangun demi kemajuan perusahaan. Intinya sih, seperti itu. Jadi tidak asal. “Wes, poko ke aku kerja. Selesai, aku pulang.” Tidak seperti itu, jadi dia juga mengerti tanggungjawab dan tuntutannya, sehingga kedepannya dia juga harus terlibat langsung.

5. Seperti apakah gambaran budaya organisasi yang dimiliki oleh PT. Panen Tour saat ini?

Kalau untuk budaya organisasi ya, saya rasa di Panen Tour saat ini sih sudah lebih baik ya dengan *management* yang baru. Kalau dalam pertemuan-pertemuan dengan *management*, masing-masing *manager* dituntut untuk memberikan kontribusi aktif, baik itu suatu usulan/masukan-masukan terhadap

ide-ide dari *management* itu sendiri. Jadi disini *management* Panen tidak serta merta mengharuskan, tetapi sempat dikomunikasikan dulu kepada para pimpinan cabang maupun *manager* yang ada. Disitu akan keluar rumusan yang bagus. Jadi intinya *management* juga mau mendengar. Disitu saya rasa perusahaan Panen ini kedepannya akan lebih baik dimana tidak serta merta untuk harus menjalankan ini yang mereka mau. Pasti digodok dulu dalam pertemuan-pertemuan kita. Yang bagus itu otomatis akan dilaksanakan. Intinya di sana. Yang kedua yang boleh saya tambahkan (ini juga saya rasa juga cukup fair/bagus sekali), di mana ada *moment-moment* tertentu atau sesi-sesi tertentu di mana tiap *manager* atau pimpinan cabang memberikan kritikan atau masukan kepada jajaran *management*. Nah disini baru saya lihat, cukup atraktif, jadi luar biasa sekali. Memang terkadang kita sungkan sendiri untuk menilai *management*, tapi di sini dituntut untuk memberikan masukan baik itu positif maupun negatif. Jadi kita betul-betul *open sharing*. Ada forum-forum tertentu yang *management* juga mau mendengar. Jadi mereka tidak mau jalan kehilangan arah. Tidak dari atas ke bawah, tetapi secara ada komunikasi dari bawah ke atas.

6. Bagaimanakah sistem kontrol yang berlaku dalam perusahaan?

Kalau untuk kontrol, saya rasa cukup ketat ya. Jadi di sini, kami pun melaksanakan petunjuk-petunjuk dari *management* (dari pimpinan). Karena meskipun kita di Surabaya ini sudah merupakan cabang yang *independent* istilahnya, tapi kami di sini tidak serta merta memutuskan sesuatu. Jadi tetap melalui tahapan-tahapan yang mana harus dibicarakan dulu di jenjang yang lebih tinggi, tentunya. Kesimpulannya, sistem kontrolnya sudah cukup baik. Kami harus memberikan *weekly report* (di supervisi), dan di jajaran *management* juga sudah direncanakan bahwa mereka akan dua bulan sekali terbang ke Surabaya untuk *visit*. Jadi disitu juga merupakan suatu kontrol, baik itu kontrol untuk operasional maupun untuk *accounting/finance*. Salah satu dari *top management* yang ada akan terbang ke Surabaya. Baik itu GM, Asisten Direktur maupun Direktur. Selama ini, kontrol yang ada sudah cukup bagus.

### Knowledge Management dan Proses Inovasi

7. Adakah hal-hal lain yang berada di luar rutinitas yang memiliki nilai penting bagi perusahaan?

Kalau secara pribadi, mungkin di luar rutinitas kita bisa menjalin hubungan kerja/bisnis/*entertain* beberapa *customer/supplier* mungkin bisa dilakukan sehingga hal itu bisa menjadi segi positif untuk perusahaan kita. Yang kedua, untuk secara kelompok, saya juga sedang memikirkan sesuatu, jadi mungkin kita bisa berolahraga bersama. Ini masih merupakan wacana. Selain untuk menggalang kekompakan, juga mungkin disitu juga ada timbul pembicaraan-pembicaraan atau ide/masukan yang secara informal mungkin bisa diwujudkan menjadi formal. Hal ini baru sekedar wacana. Yang saat ini baru berjalan, mungkin dari teman-teman bagian *tour*, ada acara bermain bulutangkis bersama. Tapi hal ini belum di *share* ke divisi lainnya, barangkali di luar jam kerja kita bisa melakukan hal itu. Jadi diharapkan hal ini nantinya memberikan kedekatan/*teamwork* yang semakin bagus. Diharapkan dari pembicaraan yang tidak formal akan muncul suatu gagasan.

8. Adakah kiranya kesenjangan pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan selama ini?

Kalau untuk kesenjangan *knowledge* antar divisi/karyawan, *so far* tidak terlalu menonjol. Cuma mungkin, karena kita dari berbagai latar belakang edukasi yang berbeda, jadi terdapat kendala dalam bahasa asing terutama bahasa Inggris. Bukan berarti mereka tidak bisa (secara *performance*), tetapi mereka tidak terlatih saja/tidak dibiasakan. Itu yang saya rasakan secara langsung. Untuk *knowledge* yang lainnya, beberapa karyawan kita masih bisa meng-*cover*. Kelemahan kita, karena kita bekerja di *travel*, bahasa asing itu harus betul-betul dikuasai. Jadi dari teman-teman kita, *practice* nya yang kurang. Yang saya khawatirkan, ke depannya, kalau memang sudah betul-betul era globalisasi, dimana nantinya kita tidak bisa lari dari persaingan dunia bebas ini, saya khawatir kalau tidak mulai dari sekarang nantinya akan ketinggalan dengan perusahaan-perusahaan yang *skill* nya sudah

sampai di situ.

9. Sejauh mana pihak manajemen mengelola pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan tersebut?

Intinya/pada dasarnya, pada saat awal karyawan tersebut melamar pekerjaan, kita sudah menetapkan *basic* tertentu. Tetapi untuk mengelola lebih lanjut, ini merupakan suatu gagasan-gagasan saja. Mungkin seperti *knowledge ticketing*, kita bisa ambil dari suatu institusi untuk memberikan kesempatan *training*. Baik *training* di ABACUS maupun di *supplier* lain yang menyediakan fasilitas *training*. Kalau beberapa untuk segi *product knowledge*, kebetulan kita juga membawahi *Costa Cruise* (sebagai *representative* di Indonesia), kita juga ada *Trafalgar Tour*, nah di *management* pusat khususnya juga memberikan bantuan/masukan. *Anytime* kalau cabang siap, mereka akan melakukan utusan *trainer* dan memberikan *training* supaya karyawan yang bersangkutan mendapatkan tambahan ilmu/*update knowledge*. Selain sesi-sesi tersebut, saya pun sebagai pimpinan cabang juga memberikan kesempatan kepada teman-teman di bagian *tour* untuk meningkatkan *skill* sebagai *tour leader*. Kita bisa melakukan *coach* dari para senior kepada junior dengan tidak mengganggu jam kerja atau mungkin di luar jam kerja (Sabtu siang). Harapannya agar kita dapat maju secara bersama-sama. *Share knowledge/share* pengalaman itu bisa kita lakukan selain melalui *training-training* khusus yang diadakan secara formal.

10. Dengan kondisi pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan saat ini, apakah hambatan yang paling dirasakan oleh pihak manajemen?

Untuk saat ini bicara soal hambatan. Mungkin ada, tetapi yang kecil-kecil dan tidak terlalu signifikan. Karena mereka semua, saat ini (menurut penilaian dan kapasitas saya) sudah *capable* dengan bagiannya masing-masing. Tapi otomatis kami tidak tinggal diam di sana. Kami terus melakukan pembinaan-pembinaan supaya ada *upgrade knowledge*, dsb. Kalau hambatan yang sampai mempengaruhi aktifitas kantor, kok kelihatannya sampai saat ini belum ada yang sampai menonjol. Masalah pasti ada (timbul). Gak mungkin dalam operasional, kita bisa



*smooth* semua. Tetapi masalah-masalah itu oleh karyawan di sini masih bisa dicarikan *formula/way out* nya sehingga bisa *solve the problem* itu sendiri. Intinya di sana. Hal ini berkaitan dengan koordinasi.

11. Seperti apakah ide dan kreatifitas dari bawahan yang menurut Anda menarik?

Ide dan kreatifitas dari karyawan di sini cukup variatif, ya. Cukup menarik, cuma kadang-kadang ide-ide tersebut belum tentu bisa dilaksanakan/diaplikasikan. Tetapi salah satunya, ide-ide seperti meningkatkan promosi, contohnya. Memasang iklan, dsb supaya *branded* kita lebih menonjol dan eksistensinya ada. Itu cukup menarik, dan bisa kita lakukan. Lalu ada lagi. Untuk memberikan suatu gimik-gimik kepada *corporate customer* kita, sehingga hubungan kita dengan mereka bisa lebih dalam. Dengan memberikan timbal balik, istilahnya. Jadi ada *reward-reward* tertentu yang bisa disampaikan. Di mana ide tersebut datangnya dari teman karyawan juga. Cukup menarik buat saya untuk bisa saya aplikasikan, dan juga ada *event* tertentu seperti *open house* yang bisa kita nanti wujudkan ke depan. Semua ide-ide tersebut akan kita tampung dan kita pelajari. Mana yang bagus akan kita coba, dan kalau memang hasilnya signifikan akan kita *maintain* untuk dilanjutkan di periode-periode berikutnya. Tetapi kalau memang kurang memenuhi target kita, maka tidak akan dilanjutkan atau mungkin akan diganti dengan inovasi-inovasi yang lain.

12. Menurut penilaian Anda, apakah selama ini para karyawan sudah cukup terlibat dalam melakukan inovasi dalam perusahaan?

Jujur untuk sampai saat ini sih, datangnya hanya dari beberapa *staff*. Memang belum menyeluruh dari semua. Kami juga sudah berupaya memberikan umpan balik supaya teman-teman karyawan memberikan masukan. Namun sejauh ini tidak semua karyawan memberikan *feed back* tersebut. Kami cukup mengapresiasi, ada beberapa karyawan yang masih mau memikirkan untuk kemajuan dari perusahaan dengan memberikan gagasan/kontribusinya. Karena cabang Surabaya adalah cabang yang independen, maka dari jajaran perusahaan memberikan wewenang sepenuhnya untuk eksplorasi, tetapi dengan catatan

bahwa apapun yang akan dilakukan harus tetap dikoordinasikan dengan kantor pusat. *Management* akan cukup paham dengan apa yang akan kita laksanakan di sini melalui *report* yang kita berikan dan bahkan memberikan masukan bila perlu. Jadi cabang Surabaya ini, porsi kewenangannya lebih banyak dibandingkan dengan cabang-cabang lainnya yang lokasinya di Jakarta yang dapat lebih cepat berkoordinasi dengan *home base* (Kantor Pusat).

### Strategi Inovasi dan Keunggulan Kompetitif

13. Dapatkah Anda menjelaskan bentuk dukungan atau motivasi serta penghargaan yang sudah diberikan kepada karyawan dalam proses penciptaan inovasi terhadap produk jasa?

Kalau untuk dukungan, saya memberikan dukungan penuh kepada *staff-staff* saya yang berkompeten untuk berkarya. Otomatis, ada *range-range* (aturan-aturan) tertentu, jadi jangan sampai melebihi dari kekuatan tersebut. Itu saya memberikan wewenang khusus untuk mereka bereksplorasi sehingga kita tidak ikut-ikutan masuk ke dalamnya. Sebagai contoh, diberikan kewenangan khusus untuk berkarya membuat *program/package*. Kami akan *support* dalam penyediaan *seat* nya, juga dalam promosinya, memberikan tambahan gimik seperti *handphone*, diskon lebih pada produk *tour* nya yang menarik. Untuk penghargaan, otomatis, kami bisa memberikan *reward-reward* (secara lokal) berupa makan bersama, dsb. Itu apabila mereka mencapai sesuatu yang membanggakan. Contohnya, yang lalu, kami dalam acara GATF (Garuda Travel Fair) berhasil mencapai the *best travel agent* (posisi yang paling bagus). Kami adakan acara makan bersama. Jadi disini kami merasa bahwa bukan satu *department* yang harus kita bangga-banggakan karena bahwa keberhasilan dari suatu department manapun, itu merupakan keberhasilan dari semua *team*. Jadi kami memberikan *reward-reward* semacam itu. Kalau *reward* khusus dari *management* itu otomatis secara global akan dinilai, baik itu dari masa kerja/prestasi. Itu juga akan mempengaruhi *income/bonus* tambahan yang mereka dapatkan berdasarkan *scheme* yang nanti akan dipelajari dari *management* pusat.

Dan itu akan diteruskan/disampaikan kembali ke pimpinan cabang.

14. Apakah hambatan-hambatan yang sering terjadi dalam melakukan proses inovasi tersebut?

Hambatan dan kendala saat ini, secara lebih spesifik di *tour department*. Memang *handicap* yang paling utama adalah keterbatasan *seat*. Hal itu membuat kita tidak dapat berkarya secara maksimal, karena masih memperhitungkan untung ruginya. Kalau kita bermain lebih maksimal, setelah mendapat *seat* yang *confirm*, kita akan lebih lega dan optimal fokus pada menciptakan produk dan menjual. Itu yang saya tangkap. Mereka masih was-was dengan keterbatasan *seat*, sehingga tidak bisa berkarya dengan optimal. Sedangkan *seat airlines* di Surabaya ini, itu memang sangat terbatas. Yang kedua, faktor kompetitor dari *agent* itu cukup banyak sehingga jatah *seat* yang bisa kita dapatkan itu terbatas/*limited* sekali. Selain itu, persaingan saat ini, bisnis *travel*, kelihatannya gampang sekali. Banyak seminar-seminar yang menawarkan bahwa peluang bisnis *travel* itu menjanjikan. Padahal saya tidak paham juga dengan konsep-konsep mereka, apakah di *sub* kan/*franchise*/jaringan semacam itu. Saya tidak tahu apakah mereka nantinya akan bermain dalam *tour*. Persaingan saat ini tidak terkontrol. Mereka dari *service*/dari segi harga juga menjadi hambatan buat kita. Beda dengan beberapa tahun lalu, kita masih lebih gampang untuk mencapai apa yang kita targetkan/*planning* kan. Saat ini memang dibutuhkan suatu kreatifitas lagi agar *goal-goal* kita bisa tercapai. Itu adalah beberapa hambatan yang saya lihat dari 1 *department*, yaitu *tour department*.

15. Fasilitas apa yang menurut Anda paling dibutuhkan dalam mengelola pengetahuan (KM) karyawan untuk mempercepat terjadinya inovasi?

Pemanfaatan suatu teknologi yang menunjang saat ini sangat dibutuhkan. Mungkin ke depan kami akan melakukan pengiriman *email* secara *blast* untuk mempromosikan produk *tour* kita dengan tidak menggunakan *text*. Saya mendengar bahwa *management* sudah ada suatu alat (teknologi) yang lebih canggih, yaitu mengirimkan *email video*. Saya juga mendengar bahwa ada alat

untuk mengirimkan sms tidak dengan menggunakan kata-kata tetapi dengan foto. Hal-hal tersebut merupakan media promosi untuk meningkatkan produktivitas kerja kita maupun inovasi-inovasi kita ke depan. Ada semacam *software* yang cukup canggih untuk memberikan ucapan selamat ulang tahun kepada *customer* yang dilakukan secara kontinyu (sudah satu *set*) di mana alat tersebut akan mengirimkan secara otomatis ucapan tersebut. Itu merupakan hal yang sangat bagus. Ada satu *engine* lagi yang akan diciptakan oleh *management* berupa ucapan terima kasih kepada peserta *tour* yang telah mengikuti program/jasa kami secara otomatis berikut dengan program-program selanjutnya (yang akan datang). Alat *digital technology* merupakan alat yang paling cepat untuk menyampaikan informasi. Namun semua membutuhkan waktu karena pengaplikasiannya tidak mudah.

16. Sejauh manakah budaya organisasi yang ada memiliki dampak terhadap kemampuan bersaing perusahaan?

Saat ini kita masih memiliki budaya *teamwork*. Sekali lagi Panen (cabang) Surabaya ini masih memiliki budaya *teamwork*. Mereka akan mendiskusikan untuk keunggulan-keunggulan yang dimiliki. Sebagai contoh, pada *ticketing department* akan memberikan umpan balik kepada tim *sales*. Jadi tidak serta merta ikut arus kompetisi, tetapi kita akan lempar bola dahulu. Mereka akan godok sehingga kami mereka dapat melakukan keputusan yang *win-win solution*. Jadi mereka tidak akan merasa memberatkan masing-masing *departement* yang ada. Supaya tidak ada yang menjadi “sapi perah”. Jadi kita selalu buang-buang bola, berapa sih yang ada di pasaran, apakah memang hal itu bisa diterapkan untuk saat ini. *Sometimes*, usulan yang diberikan (contoh dari tim *sales*) tidak dapat diberlakukan. Hal ini karena adanya perbedaan fasilitas yang diberikan perusahaan yang merupakan nilai *plus*/penunjang. Jadi tidak serta merta diterima. Budaya kita adalah budaya *teamwork*. Tidak ada perintah yang merupakan satu arah. Kebijakan yang diambil merupakan kebaikan bagi semua pihak/karyawan.



17. Apakah keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh PT. Panen Tour saat ini?

Secara umum, kami memiliki kelebihan, yaitu kami bisa memberikan kerjasama kepada korporasi dimana kami dapat memberikan fasilitas kredit selama 1 minggu untuk *payment* nya. Dan juga kami memberikan fasilitas pengiriman tiket, dan kami juga tidak menutup kemungkinan memberikan fasilitas *pre check in* (pengambilan *boarding pass*). Kemudian saat ini kami mungkin akan memberikan fasilitas lebih (masih dalam penggodokan) jadi untuk era kompetisi ini Panen akan memberikan fasilitas 24 jam untuk *ticketing*. Jadi ini merupakan fasilitas tambahan untuk *customer* yang membutuhkan tiket secara mendadak. Fasilitas tersebut diharapkan dapat mengakomodasi kebutuhan pelanggan tersebut. Hal ini sudah mulai dicoba oleh salah satu cabang di Jakarta. Kalau memang hal tersebut berdampak positif, maka tidak menutup kemungkinan di Surabaya akan membuat hal semacam itu. Di Surabaya belum pernah ada fasilitas seperti itu (*service* 24 jam). Di luar semua hal yang telah disebutkan tersebut, Panen Tour memberikan *service* yang lebih terutama keramah-tamahan dalam meng *handle customer*, dengan *care*. Istilahnya adalah memberikan *well treatment*.

18. Seperti apakah persaingan yang ada pada perusahaan biro perjalanan wisata di Indonesia saat ini?

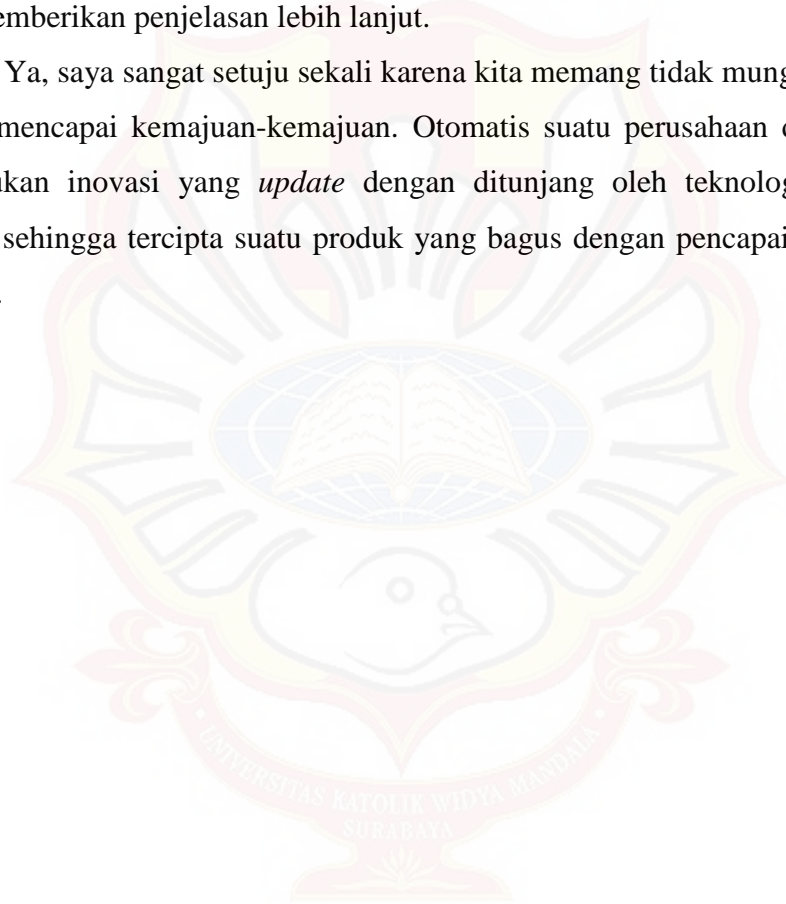
Jujur, saya katakan bahwa persaingan di *travel agent* ini sudah tidak sehat. Karena batas-batas *margin* yang diberikan itu sudah diluar wacana. Jadi dulu di beberapa tahun yang silam (*flashback*), mungkin kita hanya cukup memberikan diskon antara USD 25-USD 50. Kalau pengalaman saya, dulu untuk menyelenggarakan perjalanan wisata, hanya cukup dengan iklan. Belakangan ini karena kompetisi yang sudah riskan, diskon bisa mencapai USD 200 per orang. Kemudian harus ditambah lagi dengan tambahan gimik *Blackberry* untuk menarik calon *customer*. Kemudian ditambah lagi (tidak cukup dengan iklan) dengan suatu pameran untuk menjaring konsumen. Disini pergerakan yang terjadi menciptakan banyak *cost* yang seharusnya tidak perlu. Seumpama *travel agent* sudah mulai dibatasi, seperti dulu/seperti pada saat *booming factory outlet* yang



menjamur/dunia perbankan yang dengan mudahnya di buka oleh pengusaha. Saat ini dengan mudahnya orang membuka *travel agent*, sehingga persaingan itu menjadi ketat. Apabila persaingan tidak seperti itu, maka produk *tour* bisa menjadi lebih murah saat ini.

19. Apakah Anda sependapat bahwa *knowledge management* karyawan dan proses inovasi akan menjadi keunggulan kompetitif perusahaan? Harap memberikan penjelasan lebih lanjut.

Ya, saya sangat setuju sekali karena kita memang tidak mungkin statis saja untuk mencapai kemajuan-kemajuan. Otomatis suatu perusahaan dituntut untuk melakukan inovasi yang *update* dengan ditunjang oleh teknologi yang lebih tinggi, sehingga tercipta suatu produk yang bagus dengan pencapaian yang lebih mudah.



## HASIL WAWANCARA TESIS

Nama : Johny Mulyadi  
Jabatan : *Branch Manager* Jakarta (Kantor Cabang Bank Permata)  
Tanggal wawancara : 04 Juli 2012  
Alamat *e-mail* : john.mulyadi@yahoo.com

### Analisis Sumber Daya Manusia

1. Berapakah perbandingan antara karyawan pria dan wanita yang dimiliki saat ini?

Prosentasi pasti lebih banyak yang wanita, 70 persen wanita dan 30 persen pria. Kebetulan saja, wanita lebih banyak. Saat ini, sudah cukup banyak prianya. Biasanya lebih di dominasi wanita. Tidak ada *request* khusus untuk memiliki karyawan wanita lebih banyak, kecuali untuk *ticketing* yang 24 jam, ya. Kemungkinan yang 24 jam, kita lebih memilih yang karyawan pria, ya.

2. Seperti apakah peran antara karyawan pria dan wanita dalam perusahaan?

Dari segi kualitas, tetap karyawan wanita akan lebih teliti, ya. Lebih rapi, lebih bisa konsentrasi, tetapi kalau pria itu lebih condong ke tenaga/*power* (sebagai contoh: *ticketing* yang 24 jam), dan pasti dinas luar. Selebihnya sih tidak terlalu beda jauh, semua kembali ke personal masing-masing. Secara umum wanita lebih teliti.

3. Apakah tuntutan yang diberikan oleh perusahaan bagi karyawan baru?

Yang pasti dia harus mengikuti cara kerja, dan aturan yang di sini. Untuk karyawan yang baru lulus, kita bisa *create*, ya. Tetapi kalau misalnya sudah pindah-pindah kerja, biasanya saya selalu wanti-wanti dia harus mengikuti apa yang ada di sini. Itu intinya, jadi tidak bisa mereka bawa egonya, misalnya, “Dulu saya begini, sekarang saya tidak mau terbebani di sini.” Itu tidak bisa. Kemudian yang pasti *knowlegde*. Kalau dia senior, otomatis harus bisa berlaku seperti senior. Tuntutannya itu saja.

4. Apakah tuntutan yang diberikan oleh perusahaan bagi karyawan tetap?

Yang pasti sih, *speed* kerja dan aturan-aturan sih sama (tuntutannya). Yang berbeda mungkin cara penyampaian, misalnya cara apresiasi/cara bicara, itu saja sih. Secara umum sama. Saya tidak mau memperlakukan yang baru/ yang lama itu berbeda, karena yang lama pun harus memberikan contoh. Makanya, saya juga tidak mau yang lama bisa seenaknya sendiri. Karena kadang ada, cuma saya lebih membedakan dengan *personal touch* saja. Senior yang kerjanya asal juga ada, yang penting bagi saya, dia punya *performance*. Itu saja.

5. Seperti apakah gambaran budaya organisasi yang dimiliki oleh PT. Panen Tour saat ini?

Nilai-nilai secara khusus sih, tidak ada. Yang pasti, satu sama lain harus saling mengerti pekerjaan masing-masing. Yang kedua, komunikasi. Itu harus karena kalau tidak ada komunikasi dan ada rasa segan, nah itu yang mesti dihindari. Kadang-kadang kan anak baru juga agak segan untuk ngomong dengan karyawan yang lama. Nah, itu yang saya usahakan untuk dihilangkan lah. Yang lama pun harus bisa berkomunikasi dengan yang baru. Mereka tidak boleh merasa mereka sudah lama, lalu mau seenaknya. Itu yang saya harus luruskan dulu. Itu balik lagi ke *performance* lagi. Kalau mereka kerjanya *happy*, saya rasa pasti mereka lebih *welcome*, dan suasananya menjadi lebih enak sehingga mereka kerasan dan cukup lama berada di sini. Kalau masalah *salary* sih kurang lebih sama, di mana-mana ya. Tapi ya tidak boleh ada batas (secara personal). Saya sendiri ke mereka juga tidak membatasi. Cuma tetap, harus dijelaskan bahwa mereka harus tahu, walaupun mereka bekerja, tetap harus ada batasan. Struktur organisasi seperti apa, mereka harus tahu.

6. Bagaimanakah sistem kontrol yang berlaku dalam perusahaan?

Kalau komunikasi yang saya rasakan dari tahun ke tahun ini sudah lumayan berjalan. Sudah ada komunikasi. Kalau dulu kan ya, agak tersendat-sendat. Sekarang sudah lebih baik. Kalau saya melihat sih dari sisi komunikasi, kalau pusat terlalu besar, ya. Cabang itu (seperti cabang Surabaya dan BNI 46)

itu lebih enak komunikasinya. Sebenarnya secara umum sih, tidak ada masalah dalam komunikasi, menurut saya sudah berjalan dengan cukup baik. Kalau dengan pusat sendiri juga lebih baik. Cuma kita sebagai (pihak) yang membutuhkan, kita mesti lebih *push* ke mereka. Tapi secara umum sih, sudah *okay*. Walaupun masih ada yang kurang di sana sini, kita sama-sama *remind* saja. Masalah yang ada pasti masalah SDM. Sebagai contoh, untuk HRD sekarang sudah lebih baik, kalau jaman dulu kendalanya masih ada di status karyawan. Dulu itu masih sering kita yang ingatkan kantor pusat, tetapi sekarang sudah lebih baik sih. Lalu laporan-laporan itu juga, sekarang kita dapatnya juga sudah lebih awal. Walaupun kendalanya kita harus agak menunggu, tetapi ya tidak terlalu masalah. Masih menuju ke perbaikan.

#### Knowledge Management dan Proses Inovasi

7. Adakah hal-hal lain yang berada di luar rutinitas yang memiliki nilai penting bagi perusahaan?

Ada beberapa masukan yang saya usulkan ke *management*, dan beberapa memang sudah dijalankan. Mungkin *management* yang sekarang beda lagi. Kalau dulu sempat memberitakan masalah mengenai *flow* cabang dengan pusat untuk potong-potongan (pembayaran dari pihak *accounting*), misalnya. Sekarang sudah mulai dijalankan/di revisi. Cabang mulai merapikan mengenai kelengkapan data. Itu yang sekarang mulai ada. Jaman dulu kan belum dikerahkan. Sekarang sudah mulai lebih baik, lah. Biasanya, usulan saya itu saya *discuss*/bicara dulu secara lisan, kecuali yang bersifat *urgent* ya, saya baru menggunakan tulisan. Ini kan merupakan inovasi-inovasi jadi saya sampaikan itu secara lisan. Saya mengeluarkan ide atau apa lah, saya biasanya akan utarakan secara lisan dulu. Seperti apa tanggapannya, memungkinkan atau tidak, baru saya jalankan atau terapkan secara tertulis. Itu kita ngomong soal konteks aturan. Aturan itu kita tidak bisa sembarangan tulis, ya. Kalau saya, saya *discuss* dulu. Pas sudah tertulis itu rapi. Jadi gak bolak balik memakai tulisan, tidak efektif. Diambil inti sarinya saja apa, gitu.

8. Adakah kiranya kesenjangan pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan selama ini?

Kalau untuk yang sudah bekerja sih, tidak ada/tidak terlalu banyak kesenjangan kecuali memang ekspektasinya adalah anak yang baru lulus. Itu memang ada, tapi kalau sesama senior, secara umum sih, tidak ada beda yang jauh banget. Pasti ada perbedaan karena kebiasaan-kebiasaan dari masing-masing individu, kita juga tidak bisa tahu. Yang baru masuk itu yang harus menyesuaikan dengan apa yang ada di kita (Panen Tour). Jika dia ada usulan atau perbaikan, kita akan terima, tetapi secara umum dia tidak mengubah secara langsung. Itu kalau secara *knowledge*. Kalau untuk *accounting/finance*, jujur aja gak banyak bedanya. Karena semua itu tergantung dengan kebiasaan. Biasanya gimana? Latihannya gimana? Nah, itu yang secara umum tidak terlalu banyak kesenjangan.

9. Sejauh mana pihak manajemen mengelola pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan tersebut?

Untuk yang senior ya lebih mudah, kita memberikan sedikit *training* tetapi untuk anak-anak baru memerlukan waktu. Kadang-kadang saya men *train* mereka dengan melihat dulu, “*Speed* mereka seperti apa, dan halangannya seperti apa?”. Kalau memang mereka bisa cepat, biasanya saya langsung kasih *speed* nya yang agak cepat. Supaya mereka bisa belajar untuk mengikuti. Beberapa sih kita ada anak baru. Contoh deh, kita ambil 2 (orang) yang sama-sama baru masuk. Itu pasti kelihatan beda *speed* nya. Saya biasanya kasih *job* nya banyak banget. Di situ saya lihat, yang ini seperti ini. Kalau senior, saya lebih memilih dia yang sudah berstatus senior/dia sudah lebih tahu. Jadi saya tidak akan perlakukan dia seperti anak-anak yang baru lulus. Saya kasih satu opsi kerjaan, “Silakan selesaikan. Nanti beri *feed back* ke saya. Saya pengen lihat hasilnya.” Tetapi untuk anak baru, saya harus pantau dengan memberi pekerjaan lebih banyak. Kerjaannya umumnya juga lebih sulit, tetapi saya kepingin tahu dia punya *knowledge* nya seperti apa. Jadi dengan memberi pekerjaan saja. Kalau senior, prinsipnya saya tidak mau mereka bilangnya senior, tetapi kerjain sesuatu



mereka tidak bisa. Itu aja sih intinya.

10. Dengan kondisi pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan saat ini, apakah hambatan yang paling dirasakan oleh pihak manajemen?

Hambatan pasti ada, ya balik lagi ke *personnel* nya. Susah untuk kita mengatur *personnel*. Tapi kadang kalau mereka masih punya niat untuk berubah, walaupun cuma niat doang, pasti bisa. Cuma mereka harus memulainya dengan lebih tidak sensitif. Kadang-kadang seperti itu. Kendalanya pasti ada. Ya, kendalanya di manusianya. Kadang-kadang perasaan tidak bisa dikendalikan naik turunnya, dan juga bagi saya sendiri (untungnya), yang lama dan yang baru masih bisa *sharing*. Mereka itu masih mau *transfer* ilmu. Saya minta kepada yang baru untuk tidak menolak. Nah, itu kembali ke personal lagi. Kendalanya hanya di komunikasi.

11. Seperti apakah ide dan kreatifitas dari bawahan yang menurut Anda menarik?

Ada beberapa khususnya yang memberi masukan, dan kita akan coba. Misalnya, dulu saya gak pernah main ke *government*, dan sekarang saya udah mulai main di divisi MICE (*Meeting, Incentive, Conference and Exhibition*). Pertimbangan saya, “Mulai ada *channel*.” Kemudian juga, kemungkinan untuk SDM nya, lebih baik, jadi saya coba untuk masuk ke situ. Kita masuk di divisi MICE nya. Jadi tidak satu sisi saja. Saya masuk dulu, terus mereka kembangkan lagi. Itu masukan dari mereka juga. Lalu dari sisi *payment*, mereka juga beri masukan. Biasanya mereka tuangkan, misalkan pas gak lagi di luar/pas lagi ngobrol dan di *meeting*/di *counter* juga. Di sini, tiap minggu ada *meeting*. Mereka *sharing* satu sama lain. Katakanlah saya ikut, tetapi kadangkala saya tidak. Ya, walaupun saya tidak ikut biasanya saya kasih *point note* ke *supervisor*, “Tolong sampaikan ini-ini.”, tetapi kalau sifatnya saya bisa ikut, dan saya harus menyampaikan dalam *meeting*, ya saya akan ikut di situ. Paling tidak ada (*meeting*) seminggu sekali. Saya minta kalau mereka ada masalah, mereka coba selesaikan dulu antara sesama senior. Kalau sudah tidak ada jalan keluar,

mungkin bisa datang ke saya. Tetapi itu semua juga harus melihat semua prosedur yang ada di sini. Jadi jangan berusaha menyelesaikan, tapi mereka menyalahi aturan. Saya tidak mau, gitu lho. *Meeting* tersebut diadakan setiap hari Kamis pagi. Saya minta ke mereka setiap Kamis itu untuk datang lebih pagi. Paling lama setengah jam, jadi mereka datang itu sebelum pukul 8.30 pagi. Mereka mengarahkan *meeting* ini untuk *counter*, bukan untuk *back office*. Biasanya kalau untuk *meeting general*, paling sedikit saya (adakan) setahun 2 kali. Misalkan, ada yang perlu disampaikan. *Meeting* itu biasanya untuk menerapkan kebijakan, sih. Kadang-kadang mereka juga sudah baca *email* dari kantor pusat, tetapi saya rasa masih perlu penegasan kembali. Mereka kadang-kadang suka begitu. Saya bilang ke mereka, “Apapun yang dibikin oleh Pusat, itu berarti kita semua harus mengikutin.” Saya mengharapkan dari tahun pertama mereka masuk, “Pokoknya, saya ikutin standart Pusat.” Tidak ada perbedaan dari semua sisi untuk aturan-aturan. Mungkin kalau beda sedikit, sesuai kebutuhan, iya. Cuma tidak beda total/sekali. Itu aja.

12. Menurut penilaian Anda, apakah selama ini para karyawan sudah cukup terlibat dalam melakukan inovasi dalam perusahaan?

Mungkin karena saya juga membiarkan mereka untuk selalu *update*, ya. Jadi, saya tidak mau mereka juga jenuh semua. Nanti komunikasinya juga tidak baik. *Update* dalam arti semua *product* mereka harus saling *update*. Karena kalau tidak ada komunikasi susah. Apalagi kalau mereka lagi tidak masuk. Makanya saya selalu mengharapkan mereka untuk saling komunikasi. *File* nya seperti apa juga diungkapkan, biar yang meneruskan juga tidak bingung. Sekarang jumlah karyawan seluruhnya ada 23 orang. Kita tidak punya OB (*office boy*). Jumlah kita tidak sebesar cabang Surabaya, tetapi kita cukup kompak. Pada saat saya *interview*, saya akan bilang suasana kantor seperti apa. Terakhir saya ngomong ke mereka, “Jangan suka menggosip.” Itu saya tambahkan biasanya. “Kalau kalian mendengar atau melihat sesuatu, lebih baik *no comment* dan gak usah dibahas.” Itu aja sih.

### Strategi Inovasi dan Keunggulan Kompetitif

13. Dapatkah Anda menjelaskan bentuk dukungan atau motivasi serta penghargaan yang sudah diberikan kepada karyawan dalam proses penciptaan inovasi terhadap produk jasa?

Kalau dari Panen tidak ada penghargaan secara khusus atau gimana. Kadang saya suka mengikuti Panen Pusat. Apakah mereka punya *reward* atau tidak. Kalau memang tidak ada, ya saya juga tidak mengadakan itu. Nanti malah kesannya, "Kok cabang ini beda ya, sama cabang ini." Jadi saya tidak mengkhususkan diri *request* ke Pusat, "Saya punya ide begini." Tapi menurut pengalaman pribadi, saya suka (kadang ya) suatu hal kecil seperti kalau saya lagi ulang tahun, "Yuk, kita makan bareng. Terserah, kalian mau makan di mana nanti saya pikirkan. *Okay* nggak?" Kalau *okay*, saya akan ajak makan di luar. Kedua, setiap kali sebelum lebaran, saya ajak mereka makan bareng. Semua, dan tempatnya selalu beda-beda. Dan itu saya *discuss* dulu sama mereka. Mereka mau di mana. Kadang-kadang juga kalau masih ada rejeki, akhir tahun juga saya akan sempatkan. Saya samakan yang muslim iya, yang Kristen iya. Akhir tahun saya biasanya tumpengan. Ini adalah cara pendekatan yang sering saya lakukan. Kalau ada rejeki lagi, seperti dua tahun lalu, saya ajak pergi sama-sama *family gathering*. Kalau mereka ada kesusahan, mereka akan ngomong secara pribadi. Ada perlu apa, gitu. Kalau saya bisa bantu, ya saya bantu. Gak ada *event* khusus, karena kalau begitu bagi saya akan menimbulkan jenjang lagi. Jadi yang tengah-tengah aja, bukan berarti saya tidak memperhatikan yang lebih lama ya, tetapi lebih ke cara pendekatan yang berbeda.

14. Apakah hambatan-hambatan yang sering terjadi dalam melakukan proses inovasi tersebut?

Lebih ke personalnya aja, sih. Untuk berinovasi itu mereka mau gak sebenarnya, sih. Balik lagi ke personalnya, mereka gimana gitu. Mereka akan memberikan suatu inovasi atau saran kalau mereka pikir mereka nyaman. Kadang-kadang orang ada ganjalan, "Ah, udah biarin aja, deh. Ngapain saya

kasih saran? Biarin aja.” Kadang kan ada yang begitu juga.

15. Fasilitas apa yang menurut Anda paling dibutuhkan dalam mengelola pengetahuan (KM) karyawan untuk mempercepat terjadinya inovasi?

Untuk fasilitas sih, saya secara personal tidak memberikan apapun. Tapi bentuknya itu ya, seperti yang saya tadi ngomong. Ya, mereka ada apa, ya kita ngomong. Yang bisa saya bantu, ya saya bantu. Ya, intinya mereka bisa bersama-sama saja sih. Intinya tidak ada yang khusus. Saya berharap mereka berperan aktif saja, cuma saya menginginkan mereka lebih fokus ke penjualan. Biasanya yang saya bantu dari belakang adalah kelengkapan. Contoh, *fotocopy*, *email*, lain lagi bentuk *support* adalah (mereka kan tahunya *issued* aja), mereka gak mau pusing ada duit atau tidak. Nah, itu saya coba ke mereka siap atau tidak, misalnya, “Kalau mau *issued* ticket ini, mesti *top up*.” Saya udah siapin, “Ya udah, bentar lagi saya jalankan.” Mereka juga nyaman mau menjual apapun, mereka bisa. Itu saya membantunya dari situ, sih. Selama masih *reasonable*, saya akan siapkan semua. Makanya, saya minta itu saja sih. Saya juga minta bantuan dari Pusat untuk kerjasamanya. Biasanya saya membiasakan ke mereka, “Tolong, info jangan mendadak. Paling gak pagi, saya pasti bisa.” Fasilitas itu saya siapin untuk itu aja, sih. Bukan karena pribadi, sih. Kita di sini semua *issued* sendiri.

16. Sejauh manakah budaya organisasi yang ada memiliki dampak terhadap kemampuan bersaing perusahaan?

Yang pasti, hasil itu relatif karena hasil itu tidak bisa diprediksi setiap tahunnya akan stabil. Stabil pun sudah bagus bagi saya. Sebenarnya sih, saya cuma target yang *reasonable*, ya. Yang paling minim, lah ya. Paling saya cuma berusaha untuk menstabilkan apa yang sudah saya capai tahun lalu, itu saja. Karena itu saja sudah susah. Paling gak yang saya capai itu dulu, baru yang lain. Kalau mengembangkan sih sudah pasti. Tahun kemarin, saya kuatnya di MICE, tiba-tiba gak tau kenapa tahun ini *drop* banget di MICE. Tiba-tiba tahun ini saya bisa naik di *incentive*, tetapi untuk tiketnya, saya tetap berusaha untuk



menstabilkan. Saya sih berusaha untuk ke berbagai bidang, cuma masalahnya, ya balik lagi, itu saling mem *back up*. Ya baik itu di *ticketing* atau bagian hotelnya, itu selalu *back up*. Tahun lalu saya jatuhnya di hotel, tapi tahun ini lumayanlah *profit* di hotel dan *tour* nya. Ticket nya ya, *so so* aja, masih. Itu aja yang saya coba stabilkan, jangan sampai (drop). Kalau mau diraih, ya saya semua mau. Saya *maintain* dulu, saya lebih ke situ dulu. Dulu, tahun lalu saya pikir saya punya banyak. Tahun ini, apa ya? Kalau *target*, saya memikirkan jangka pendek. Tahun ini saya, kan disini ada *ticketing* 24 jam, ya. Itu saya juga gak tau. Saya juga dulu *propose* ini ke *management*. Itu *ticketing* 24 jam itu seperti apa? Itu pasti ditanyain. Sekarang gak tau kenapa, Pusat sekarang lebih mempercayakan ke sini (cabang Permata). Ya udah. Itu yang di depan. Untuk sekarang masih belum, nanti kita akan pikirkan kapan kita benar-bener jalan. Karena saat ini kita sedang menyiapkan semuanya. Jadi gak bisa cepat.

17. Apakah keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh PT. Panen Tour saat ini?

Dibandingkan *travel* lain, gak ada cabang yang buka 24 jam. Cuma saya prinsipnya, kenapa gak bisa, kalau mau coba? Itu aja. Coba lihat di *travel* lain, gak ada yang buka 24 jam. Gak papa jadi yang pertama, *it's fine*. Kalau nanti kita ngomong 5 tahun lagi nanti dialihkan ke mereka punya *department* sendiri, saya gak masalah. Yang penting, mulainya sudah baik. Yang penting sudah memulai.

18. Seperti apakah persaingan yang ada pada perusahaan biro perjalanan wisata di Indonesia saat ini?

Hancur. Hancurnya ya saling sikut, lah. Sebenarnya setiap tahun sama. Tapi pada prinsipnya, saya sih kepingin semua. Mungkin semua *travel* yang indikasinya yang dijual sih, sama ya. Yang benar-bener saya minta tolong ke mereka (*staff*) juga *service*. Makanya, saya bilang, “Jangan angkat telpon sampai *response* itu lama.” Itu aja. Ya sebenarnya sih, SDM itu harus banyak. Tapi kalau ada senior, itu kekuatannya harus minimal dua kali dari yunior. Kalau perlu tiga kali. Kalau mau spesifik banget, ya itu doa. Senior mungkin harus sejalan sama yunior. Misalkan, seniornya lebih banyak 60% dari juniornya 40%.

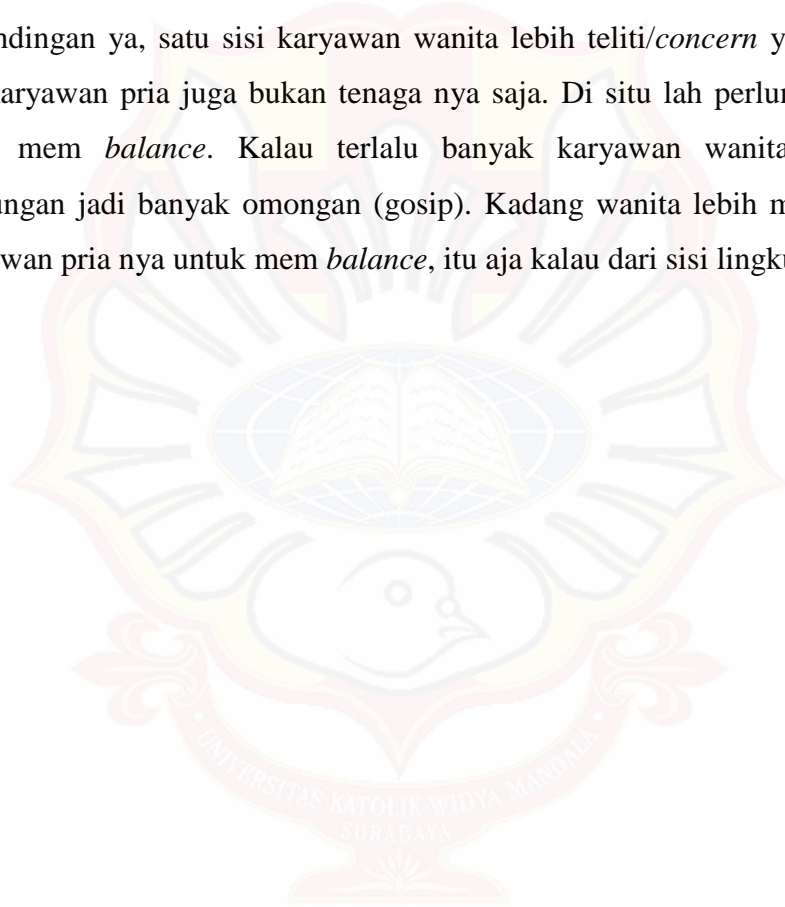


Kalau gak susah. Itu di SDM. Kalau bandingin harga di Jakarta, umumnya begini, sekarang ini blok-blok an. Dalam arti kalau *travel* di Pusat, Pusat semua. Saya gak bisa bersaing dengan mereka. Dalam arti, memang market mereka di sana. Nah kalau yang di luar Pusat ke arah Selatan, itu kan itu masih *reasonable*. Ya kebanyakan sih di *service*. Itu aja sih. Kalau harga di tiap persaingan itu pasti ada. Pasti susah, apalagi kalau lagi *bidding (incentive/corporate agreement)*. Yang penting kita *service* nya saja. Sekarang mereka ngomongin gak cukup *budget*, nah itu. Susah kan? Kalau saya melihatnya, kalau mereka main di *margin*, saya cuma melihat tergantung lagi, “Jumlahnya berapa yang mereka bisa kasih?” Kalau cuma sedikit, *sorry to say*, lebih baik tidak. Itu tadi persaingan, kalau ada yang mau ya silahkan. Saya sesuaikan dengan SDM nya. Untuk tamu FIT (perorangan) belakangan ini, lumayan. Dulu waktu saya masih di tahun pertama, gak terlalu sih. Cuma kalau dibandingkan dengan *corporate*, tetap *corporate* masih 70% dan 30% baru FIT. Menurut saya, angkanya itu sudah bagus. Di awal-awal saya masuk, angkanya masih sekitar 10-15%. Sekarang sudah lumayanlah. Dan satu lagi, apa? Mereka sudah tahu Panen ada di sini. Kita di sini sudah 17 tahun, ya? Mungkin kebantu di situ juga. Selain itu pameran juga.

19. Apakah Anda sependapat bahwa *knowledge management* karyawan dan proses inovasi akan menjadi keunggulan kompetitif perusahaan? Harap memberikan penjelasan lebih lanjut.

Di mana-mana menurut saya itu harus ada. Kalau saya mungkin tidak 100%, tetapi cukup sependapat. Karena dimanapun juga, *management* itu perlu ada *knowledge*. Karena kalau tidak nantinya tidak bisa mengatur semuanya. Kadang kalau *management*, kita me *manage* satu bidang sih *okay*, ya, tetapi kalau banyak bidang ya itu harus punya *knowledge*. Contohnya seperti ini, cabang itu kan me *manage* semuanya. *Back office* lah, bahkan sampai pekerjaan *messenger* pun kita mesti *manage* walaupun porsinya tidak sebanyak yang di depan. Kalau sampai *knowledge* nya belum mencukupi, tapi pasti lebih banyak konfliknya. Kedua, pasti kelihatan dari sisi *team* nya. Itu aja sih, efeknya ke situ

kalau saya bilang. Makanya, kalau saya bilang bagaimanapun sih, perlu. Kembali lagi kepada *speed* nya. Kalau banyak *department*, kita mesti tahu ini harus ngapain. Mesti tahu semua. Kalau menurut saya sih, *knowledge* dan *speed* nya. Kalau gak nanti gak sinkron satu sama lain. Ya intinya, pengalaman aja sih. Kalau belajar *textbook* sih mungkin bisa, tapi kembali lagi ke pengalaman, sih. Ya, selain harus berhubungan dengan klien, tapi SDM kita juga beda-beda kan? Kembali ke pertanyaan awal tadi mengenai perbandingan. Kalau saya ngomong perbandingan ya, satu sisi karyawan wanita lebih teliti/*concern* ya. Tetapi satu sisi, karyawan pria juga bukan tenaga nya saja. Di situ lah perlunya si pria itu untuk mem *balance*. Kalau terlalu banyak karyawan wanita dalam satu lingkungan jadi banyak omongan (gosip). Kadang wanita lebih main perasaan. Karyawan pria nya untuk mem *balance*, itu aja kalau dari sisi lingkungan.



## HASIL WAWANCARA TESIS

Nama : Jesslyne  
Jabatan : *Staff Product Development* Kantor Pusat Jakarta  
Tanggal wawancara : 04 Juli 2012  
Alamat *e-mail* : jezzlineluphliez@yahoo.com

### Analisis Sumber Daya Manusia

1. Seperti apakah peran antara karyawan pria dan wanita dalam perusahaan?

Menurut saya sih, gak ada. Kalau mungkin, dalam hal-hal tertentu. Dalam hal teknik ya sih, ada. Kalau *computer/IT* itu kan rata-rata cowok, ya? Tetapi kalau dalam kerjaan yang biasa sih, gak ada. Andaikata *printer* rusak, yang betulin sih, IT. Cowok, gitu.

2. Apakah tuntutan perusahaan yang diberikan kepada Anda sebagai karyawan?

Tuntutan sih gak ada ya, cuma paling, gimana, ya? Paling ya kita dituntut untuk bekerja cepat. Teliti. Gitu aja. Kalau aku sih *update* harga, ya. Untuk aku, harga itu harus cepat-cepat di *update*. Harus teliti, gitu. Karena kalau tidak teliti, bahaya. Ya itulah, kita nombok lagi. Tapi andai harga berubah, dan kita tidak cepat-cepat kasih tau/harus ada *inform*, kan nanti kantor cabang pada ketinggalan, gitu. Kalau dari *supplier* tergantung sih. Ada yang cepat, dan ada yang lama tetapi aku minta. Kadang ada sih *suplier* sendiri yang mau ngerti. Dia suka kasih sendiri, gitu.

3. Seperti apakah tugas dan tanggungjawab Anda sebagai seorang karyawan *Product Development*?

Jadi kalau *product development* kan lebih kayak dapurnya, ya. Kalau *counter* lebih ke *client*, gitu. Jadi kita nyediain, trus *counter* yang nganterin ke tamu, gitu. Walaupun begitu, aku sih bisa bedain. Kita boleh *handle* klien. Andaikata, *counter* lagi bener-bener gak ada orang, tetapi telepon bunyi terus. Kita sebenarnya juga berniat untuk bantuin angkat telpon dulu, ya. Ya udah, kita

angkat. Untuk bookingan-bookingan, kita terima, tapi nanti bookingan-bookingan kita berikan lagi ke FIT (*counter staff hotel and package division*). Jadi, infoin harga aja. Angkat telepon. Tetap yang ngerjain bookingan ke *supplier*, tetap bagian FIT nya. Di *hotel and package division* itu dibagi-bagi menjadi *inbound*, *corporate*, FIT sama *product development*. *Outbound* nya berdiri sendiri. *Inbound* ini maksudnya *inbound tour*. Dulu sih mereka bilanganya gitu, ya, tetapi sekarang kayaknya udah digabung, ya. Jadi *inbound* pun boleh kerjain *outbound tour*, sekarang. Sebenarnya, waktu pertama kali aku pindah ke *product*, aku kerjain dua-duanya itu (*update hotel* dan *package*). Tapi kalau aku ngerjain dua-duanya itu, aku gak bakal konsen. Lama-lama bingung, gitu. Akhirnya, waktu itu ama Bu Teti (*Manager Hotel and Package* yang lama) sih dipisahin. Kalau *update package*, *package* aja. Yang hotel, hotel aja. Terus jalan seperti itu sampai si Fanny (salah satu *staff Product*) *resign*. Sempet bingung, kan? Hotel gak ada yang *update*. Terus, gimana? Untungnya sih si Sabi (*staff Product and Development* lainnya) pernah diajarin hotel. Terus berjalan seperti dulu lagi. Aku yang ngerjain *package*, dan Sabi yang ngerjain hotel, tetapi tidak menutup kemungkinan kalau Sabi ngerjain *package*, aku yang ngerjain hotel. Gak masalah. Jadi misalkan *package*, harganya sudah keluar dari *supplier*. Apalagi paket-paket yang khusus, bukan yang regular. Itu pasti kita lari ke *manager* untuk menanyakan, “*Margin* nya berapa?” Kalau yang *regular* ada patokannya, tetapi kalau *package-package special* itu ada *margin* nya sendiri. Kalau sudah disetujui dari *manager*, baru di *email* ke seluruh karyawan Panen.

4. Seperti apakah gambaran budaya organisasi yang dimiliki oleh PT. Panen Tour saat ini?

Kalau divisi HPD (*Hotel and Package Division*), gak tau di divisi lain ada atau tidak, kita punya tabungan bersama. Jadi kalau tiap bulan kita terima uang makan, pasti kita nabung Rp50.000,-. Jadi, kita nabung. Jadi kalau sewaktu-waktu kita mau *outing* bareng, kita pakai uang makan itu. Di kita sih, gitu. Menurut aku, temen-temen di HPD kompak, sih. Kayaknya paling damai, gitu di HPD. Menurut aku sih gitu, ya. Gimana ya? Paling fleksibel aja, gitu ya. Kalau ada masalah

*under collect*, biasanya ngomong langsung dengan Lina (*Manager HPD*). Kalau memang bisa di *waive*, ya di *waive*. Ambil dari *margin-margin*, lah. Sekarang *counter* sudah sudah per divisi, kan. Mereka sih potong gaji, biasanya. Kalau aku sih belum pernah. Jangan sampai.

5. Kesulitan apakah yang Anda alami saat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi yang ada dalam perusahaan?

Saya baru satu tahun lebih. Cuma waktu awal-awal masuk, adalah kesulitan pastinya. Waktu masuk itu masih orang lama semua. Jadi kalau ada yang mau ditanyakan itu, sungkan. Tapi kalau udah lama, udah biasa gitu. Orang-orang di kantor lebih total. Saya cocok dengan budaya organisasi perusahaan. *Enjoy* sih kerja di HPD. Yang penting, *happy*.

#### Knowledge Management (KM) dan Proses Inovasi

6. Kesempatan seperti apakah yang ingin Anda dapatkan untuk meningkatkan pengetahuan yang Anda miliki saat ini?

Kalau untuk peningkatan sih, pengennya bawa *tour*, ya. Kalau bawa *tour* itu punya pengalaman tersendiri, gitu. Lebih tau pasti, gitu. Sebab kalau orang nanya, kita coba lihat *internet*. Kita bisa jelasin, tetapi kita gak pernah rasain. Kalau kita, gak usah bawa *tour* tapi pernah disuruh kemana gitu. Ya, cuma sekedar *refreshing*, kita bisa rasain. Kita jadi tau. Begini-begini, kita rasain sendiri.

7. Darimanakah Anda mendapatkan sumber informasi yang Anda butuhkan untuk menunjang pekerjaan Anda?

Dengar-dengar dari orang. Dari teman-teman juga, kan mereka juga sudah pada kerja. Paling suka pada, “Eh, gini-gini...”, gitu. Mereka teman-teman dari *travel agent* juga, lah. Gak melulu dari dalam, ya.



8. Sejauh mana atasan Anda memberikan dukungan atau motivasi yang Anda butuhkan dalam menunjang pekerjaan Anda?

Pernah, sih. Paling cuma *meeting product* aja, gitu. Ya di suruh belajar terus, gitu. Ditingkatkan biar gak di situ-situ aja. Pernah sih kita di suruh mencari sesuatu yang baru. Kembangin yang baru. Paling, sesuatu yang baru dari dia juga (*Manager HPD*). Dia yang lebih tau dari kita. “Ini ada paket baru.”, kita di suruh minta ke *supplier*, gitu. Dia kenal dengan *agent director* nya, gitu. Ngomong-ngomong, gitu. Baru, “Ini ada paket baru. Coba cari harga ke *supplier-supplier*.” Jadi, aku yang banding-bandingin. Misalnya, kita udah dapat harga dari *agent*. Ya udah, mau di kasih harga berapa? Mau di *arrange* gimana? Jadi akhirnya, tinggal acc dia lalu tinggal *email* in ke cabang. Kalau cabang boleh *booking* sendiri-sendiri, gitu.

9. Sepengetahuan Anda, sudah sejauh manakah pihak manajemen mengelola pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan?

Ada. Beberapa bulan kemarin itu ada *product knowledge*. Itu *email* nya dikirim ke semua anak yang mau ikut. Boleh. (Lokasinya) Di lantai 2 kalau habis *office hours*. Jadi, setiap hari Kamis. Itu semua. Asia, dari mulai *Singapore*, kita bahas, gitu. Trus Kamis depannya, Australia. Minggu depan lagi, Eropa. Jadi, boleh tanya gitu. Cuma yang biasa jelasin, Ibu Teti. Manduin, gitu lho. Misalnya, “Di Australia, ada begini-begini.” Yang kasih, mereka yang udah pernah ke sana. Itu dari Panen untuk Panen. Kalau dari luar sih belum pernah. Yang aku tau/yang dulu aku ikut ya, orang-orang (dari) Panen. Anak-anak sih banyak yang ikut, karena itu banyak nambah pengetahuan. Yang muda-muda, lagi, yang ikut.

10. Ide dan kreatifitas seperti apakah yang sudah Anda lakukan untuk perusahaan?

Apa ya? Pernah sih. Paling paket-paket yang *regular* saja. Kalau misalnya, FIT, buat Korea, gitu. Paling cuma bilang, “Ini ada FIT paket Korea. Belum termasuk tiket. Mau dibikin, gak?” Ya udah, di bikin, gitu. Bu Lina juga maunya, gitu. Jadi jangan selalu dia yang nyuapin, gitu. Kita juga harus cari sendiri. Paket

yang dibuat banyak. Ya, saya sampai hafal lho. Sampai di luar kepala. Maksudnya, *stock* nya banyak banget, tapi inget.

### Strategi Inovasi dan Keunggulan Kompetitif

11. Bagaimana tanggapan atasan Anda terhadap perubahan-perubahan yang Anda lakukan demi meningkatkan kemajuan perusahaan?

Jujur sih aku gak tau tanggapan mereka gimana karena mereka ke aku sih positif-positif aja. Gak pernah macam-macam. Cuma pembicaraan antar *management-management* sih gak tau, ya, pendapat mereka ke aku, gimana?

12. Bentuk penghargaan seperti apakah yang sudah Anda terima atau karyawan lain terima dari atasan terhadap perubahan-perubahan/inovasi tersebut?

Ada sih. Kayak kemarin aja, di kasih ikut *Fam Trip* ke Medan, 4 hari. Terus saya juga di kasih belajar untuk jadi *runner* di Singapore, 3 hari 2 malam. Acara Bank, ada orang-orang Jepang. Ini untuk yang di Jakarta, untuk semua karyawannya. Sekitar 200 (orang peserta) lebih. Yang jadi *runner* cuma berempat, aku, Bu Lina, Bu Teti, dan Bu Iva.

13. Apakah hambatan-hambatan yang sering terjadi dalam melakukan proses inovasi tersebut?

Gak sih. Gak ada hambatan. *So far, so good.*

14. Menurut Anda, keunggulan apa saja yang dimiliki oleh perusahaan tempat Anda bekerja saat ini?

Apa ya? Aku juga bingung. Aku tuh jujur gak pernah banding-bandingin sih. Mereka (sesama teman dari travel agent) gak pernah nanya-nanya juga. Karena teman-temanku itu gak ada yang kerjanya kayak aku. Mereka itu kerjanya rata-rata mereka itu *ticketing counter*/kerjanya di bagian *ticketing*. Kalau gak, mereka itu kayak di cabang atau di Pusat. Jadi, mereka itu kerjanya kayak di *operation* lah, ibaratnya. Jadi mereka cuma terima jadi saja. Kalau menurut aku, *Tour* nya (di Panen Tour) sudah cukup meningkat, sih dibandingkan

tahun lalu. Untuk yang MICE itu lagi banyak banget yang jalan, gitu, dari bulan kemarin. Kalau aku lihat sih, ya, Bu Teti (kantor cabang Panen Tour di BNI '46) juga ada *group*, bulan ini. Bulan ini lagi banyak banget, MICE nya.

15. Fasilitas apa yang menurut Anda paling dibutuhkan dalam mengelola pengetahuan (KM) karyawan untuk mempercepat terjadinya inovasi?

*Computer*, ya. Paling, *computer* cukup. Dengan *computer*, kita bisa buka-buka internet. Bisa cari-cari sendiri, jadi *computer* aja sudah cukup sih.

16. Apakah Anda sependapat bahwa KM dan proses inovasi akan menjadi keunggulan kompetitif perusahaan? Harap memberikan penjelasan lebih lanjut.

Bisa karena belum tentu semua perusahaan itu ada *product knowledge* seperti di kantor kita. Biasanya sih, seperti bulan kemarin (contohnya). Memang belum tentu setiap bulan ada. Tapi ini bakal ada lagi, sih. Pokoknya kalau dari cabang ada yang mau ikut, datang aja.

## HASIL WAWANCARA TESIS

Nama : Jeffry Darjanto  
Jabatan : *General Manager*  
Tanggal wawancara : 04 Juli 2012  
Alamat *e-mail* : jeff.darjanto@gmail.com

### Analisis Sumber Daya Manusia

1. Berapakah jumlah perbandingan antara karyawan pria dan wanita yang dimiliki saat ini?

Kalau dalam *percentage*, saya boleh bilang 70-30, 70% itu untuk wanita. Itu untuk semua, Panen Jakarta, cabang dua sama Panen Surabaya.

2. Seperti apakah peran antara karyawan pria dan wanita dalam perusahaan?

Kalau tuntutan (khusus) sebenarnya gak ada tetapi karena kebanyakan bisnis pariwisata, pasti *domain* nya lebih banyak ke wanita. Memang seperti itu sih. Beberapa disiplin/divisi memang ada pria nya, tapi *mostly* sih, pasti wanita. Jadi tidak ada satu persyaratan khusus sebenarnya, *prefer* nya apa? Tidak ada. Selama yang bersangkutan bisa kerja sesuai dengan bidangnya, terus kompeten, kenapa nggak? Jadi, tidak ada perbedaan peran sebenarnya.

3. Apakah tuntutan yang diberikan oleh perusahaan bagi karyawan baru?

Dari saya maupun *company*, kalau satu kata saja ya? Saya pengen *staff* itu yang kompeten. Kompeten itu dalam arti yang luas. Kompeten itu baik dari segi *knowledge*, yang pertama. Itu bisa berawal dari pendidikan dia. Terus yang kedua adalah dari segi absensi. Itu termasuk kompetensi dia untuk hadir, bisa tepat waktu. Itu sebagian yang saya maksud dari kompeten. Kompeten bagi saya itu sudah merangkum semuanya, seperti itu. Kalau pengalaman kerja itu tergantung dari apa yang saya butuhkan. Jadi kalau misal saya butuh *staff* yang senior, berarti *mostly* saya akan minta yang pengalaman minimal 2 sampai 3 tahun. Itu minimal tetapi kalau misalkan saya pas kebetulan yang diperlukan itu adalah *staff* divisi yang

*fresh graduate*, berarti tidak masalah karena pengalaman tidak di permasalahan.

4. Apakah tuntutan yang diberikan oleh perusahaan bagi karyawan tetap?

Kalau *management* baru, ini kan *management* orde baru nih? Tuntutan itu pasti ada karena kita juga bikin beberapa fasilitas atau kemudahan atau tunjangan yang nantinya bisa diperoleh dengan kemampuan atau kompetensi *staff* yang bersangkutan. Itu sudah pasti, jadi saya juga tidak mau *staff* itu tetap begitu-begitu saja. Misalkan ada kesempatan, regenerasi pasti ada. Kita putuskan regenerasi itu dari pihak dalam terlebih dahulu. Itu adalah mayoritas kita. Itu pikiran nomor satu kita, prioritas kita. Setelah itu baru kita coba cari dari pihak lain atau dari kantor lain kalau memang dari dalam belum ada kaderisasi. Seperti itu, tetapi yang jelas tuntutannya udah pasti ada. Dari kompeten yang saya bilang tadi, pengembangan *knowlegde* itu sangat penting sekali. Bahkan menunjang yang bersangkutan.

5. Seperti apakah gambaran budaya organisasi yang dimiliki oleh PT. Panen Tour saat ini?

Kalau saya lihat bedanya, karena saya orde lama dan orde baru, sama ya? Saya merasakan dampaknya lebih besar karena saya berada di Pusat. Sebenarnya, jauh beda. Kalau jaman dulu, mungkin sedikit tertutup budayanya. Agak ketutup dan ditutup-tutupi. Kalau sekarang, budaya barunya, kita serba transparan. Yang merasa kita perlu buka, kita akan buka. Kita akan lebih bisa lebih transparan dari berbagai sisi/dari berbagai aspek. Yang mana transparan itu, buat saya, satu *plus point*. So, untuk kedepannya, *staff* maupun *management/level higher management* juga bisa melihat, kita tuh seperti apa sih sebenarnya kalau di buka benar-benar? Jangan ketakutan. Soalnya kalau saya lihat jaman dulu itu budayanya saking ditutupin, yang kelihatan cuma yang bagus doang. Tetapi giliran udah kebuka semuanya, nah lu? Jadi bingung selama ini kita gak pernah lihat jeleknya. Nilainya A melulu, padahal mungkin di belakangnya itu ada B, ada E nya segala. Itu budaya yang paling jelas kebuka. Karena dengan keterbukaan itu, saya yakin sekali pihak *management* itu akan otomatis membuka pintu/membuka dirinya. Ada apa-apa, silakan ngomong, di buka jalannya, yang jelas ada *win-win solution*. Karena kita



juga gak mau sampai dibiarkan berlarut-larut, atau ternyata menjadi parasit. Yang ada ujung-ujungnya nanti *company* nya, ya bilanganya kurang mencapai target, seperti itu. Kan semuanya kena. Makanya, kita gak mau seperti itu. Itu bedanya.

6. Bagaimanakah sistem kontrol yang berlaku dalam perusahaan?

Okay, kalau sistem kontrol sebenarnya memang kita membagi beberapa *plot* sejak orde baru, ya. Contohnya, dulu jaman orde lama ada struktur organisasi yaitu GM. Jadi kepala divisi langsung laporan kepada *Vice President*. Karena sekarang tidak ada *Vice President* berarti penanggungjawab tertinggi adalah *Director* yang dibantu dengan *Assistant Director*. Ya, Ibu Ivone dibantu dengan Pak Reza. Di bawah mereka ada saya (GM). Nah, setidaknya, saya dibantu dengan para *manager*, mengontrol aktivitas semuanya di *operation*. Jadi kita dibagi dua. Jadi ada sisi *operation*/kegiatan sehari-hari dan sisi Admin, ya. Di sisi Admin, contohnya seperti *Finance* dan *Accounting*, saya bisa ikut tetapi peranannya lebih berkurang sedikit ketimbang di *operation*. Kalau *Finance* dan *Accounting*, di refer ke Pak Reza. Saya di *operation*. Jadi ada pembagian *percentage* nya. Seperti itu. Laporan itu nantinya akan naik ke Ibu Ivone melalui GM atau *Assitant Director*. Kalau saya ke bawah, ke para *manager* saya dan para *staff*, yang tadi saya berlakukan, jadi sebenarnya hampir sama ke atas, cuma ini kebalikannya. Jadi mulai dari *staff* itu kontrol nya mulai dari *supervisor* dan ke *manager*. Yang saya harapkan, setiap kali saya akan mendapat laporan minimal dari sang *manager*. Karena kalau *supervisor* dia akan lapornya kepada *manager*. Tetapi kalau *manager*, dia akan lapornya ke GM atau mentok ke AsDir, lah. Jadi seperti itulah sistem *controlling* nya. Memang ada tahapannya. Kalau dulu seperti yang saya bilang, jabatan GM itu sempat dibekukan, jadi semua laporan pun boleh langsung ke *Vice President Director*. Bedanya di situ. Kalau sekarang agak dibagi jaraknya. Jadi yang di atas tidak perlu dirisaukan dengan hal-hal yang teknik *operation*. Kadang-kadang, seperti itu.

### Knowledge Management (KM) dan Proses Inovasi

7. Adakah hal-hal lain yang berada di luar rutinitas yang memiliki nilai penting bagi perusahaan?

Ini sama halnya dengan yang saya bilang tadi, kompeten, ya. Itu melingkupi semua hal. Kalau dalam hal ini saya jawab, komunikasi. Komunikasi itu sangat penting. Rutinitas kita di kantor itu udah terlalu padat. Karena kalau udah duduk, udah kita gak bisa ngapa-ngapain. Bawaannya pasti kerja, angkat telepon, *email*, rutinitas seperti itu segala macam. Hal-hal yang di luar rutinitas itu, seperti contohnya, kumpulan-kumpulan seperti suka adain *small gathering* antar divisi, ya? Antar divisi dulu, kadang seperti itu. Kalau udah mungkin antar *company*, kalau satu *company* kita harus *arrange* waktunya, ya. Jujur aja sampai sekarang kita belum memikirkan hal tersebut. Terlalu besar, jadi kita bukannya per divisi dulu. Dan di Pusat/Surabaya juga pernah jalanin ya? Saya rasa komunikasi itu kunci yang paling penting. Kalau dari ketemu itu, itu buat saya ya, hal-hal kecil tapi kalau udah ketemu sebentar. Tapi kalau di kantor, duduk udah gak mungkin bicarain hal-hal yang gak enak. Bawaanya udah mau kerja melulu. Tapi kalau udah ada waktu sedikit ketemunya, mungkin sedikit banyak ada bahasan-bahasan mengenai hal pribadi atau kerjaan. Tetapi yang jelas, itu satu sama lainnya saling terbuka. Jadi hubungannya lebih enak lah. Tidak terlalu kaku, seperti itu. Kadang orang suka bilang, kalau kerja ya memang jam kerja, profesional. Di luar jam kerja, kita sama-sama teman kok. Ya, kan? Memang seperti itu kan kenyataannya. Kalau mau anggap habis jam kerja juga kerjaan, saya rasa juga berat kali ya. Saya lebih *prefer*, dalam tempat kerja pun saya menganggap semua itu sebagai *partner*/teman. Jadi lebih enak. Sama teman juga pasti lebih enak, kan? Kalau sama atasan bawahan mungkin ada saatnya kita berlaku seperti itu, tetapi tidak terlalu kaku juga kan membawa proforma kerja juga gak maksimal, kalau menurut saya. Gak akan bisa lepas, gitu. Penuh dengan pekerjaannya. Seperti itu. Supaya gak ada *gap* juga. Jadi *gap* nya agak berkurang sedikit.

8. Adakah kiranya kesenjangan pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan selama ini?

Ada, *gap knowledge*, ya. Ini di bidang pekerjaan/divisinya, begitu ya. Itu ada seperti itu, dan kesempatan untuk belajar di masing-masing divisi itu banyak sekali. Cuma sayangnya kurang dipakai oleh *staff*. Terutama *staff-staff* baru. Misalnya kalau kita adakan *training* atau apa, mereka bilang, "Ah, cuma buat bagian *ticketing*. Ah, cuma buat bagian *tour (leader)* aja." Padahal semuanya itu sebenarnya terbuka. Kalau misalnya satu divisi, yang paling ruwet deh, contohnya *ticketing*. Ilmunya memang gak sembarangan. Jadi ada saat di mana *company* itu akan memberikan/untuk mengatasi *gap* tersebut, ya.

9. Sejauh mana pihak manajemen mengelola pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan tersebut?

*Company* itu akan memberikan suatu pelatihan khusus yang sudah kita *approve* memang. *Training-training* yang langsung dari *airlines*, *which is* yang istilahnya gak gratis punya, lah. Yang kita bayar, yang keluarin *certificate* untuk membantu mereka mengatasi *gap* seperti itu. Jadi levelnya, boleh setara semua. Saya rasa pelatihan itu mulai dari yang gratis, kali ya sampai dengan yang bayar. Ada semua ya? Itu ada semua kok. Cuma terkadang yang saya sesalkan, kalau buat *staff*, ya. Kadang-kadang itu, suka gak mau ikut kelasnya. Jadi sayang. Misalnya kita lagi ada pameran, yang satu menjelaskan produk *tour*, biar bisa promosikan Hongkong Shenzhen Macau. Yang satu belum pernah pergi ke Hongkong Shenzhen Macau, itu beda banget penjelasannya. Padahal menurut saya, ya.. *visual* gitu lho, maksudnya di kelas *tour* kalau dia ikut pelajaran *how to be a good TL (tour leader)*, dan *product* nya segala macam, itu sampai gambarnya sampai jarak-jaraknya, beberapa itu sudah memberi tahu. Sampai keluar *airport*, belok kanan, belok kiri.. ya ampun, gak usah segitunya, kali. Ntar orang malah nyasar. Nanti dia satu kali salah belok aja, bingung. Sampai begitu *details*, dan itu hal yang kita lakukan supaya untuk menjaga agar tidak berkesan ada *gap*, oh yang satu kayaknya bisa banget menjelaskan, oh yang satu karena belum pernah, pak ke Hongkong Shenzhen Macau. Boro-boro belum pernah, bikin *passport* saja belum pernah, pak,

misalnya. Jadi seperti itu. Jadi ada *gap*, betul. Tetapi ada beberapa hal yang sudah dilakukan untuk mengatasi hal itu. Jadi ada kesetaraan. Ada satu garis dasar dulu. Karena yang kita terima jenjangnya juga beda, ya. Ada yang lulusan SMIP, ada yang lulusan D1, D2, D3. Ada seperti itu. Jadi kita mau standarkan dulu. Apalagi juga ada yang dari berbagai disiplin ilmu, kan? Dari perusahaan akan menyetarakan dulu, nanti yang bersangkutan bisa menambah (ilmu) sendiri.

10. Adakah visi dan misi khusus dari perusahaan sebagai upaya untuk mengembangkan pengetahuan karyawan?

Kalau visi misi, tidak secara khusus karena kita sedang mengembangkan suatu visi dan misi. Kalau visi misi secara umum dari dulu, sama lah. Supaya Panen lebih maju, lah. Mau bikin Panen lebih berkembang, lah. Sebenarnya apa yang kita jalankan. Panen tetap dengan eksistensinya. Sampai dengan saat ini, saya pun juga merasa *okay* dengan Panen. Kalau tidak, apakah saya akan selama ini dengan Panen? *Okay*, gitu lho. Ya, terhitung dengan 4 kantor, ya..menurut saya sudah cukup bersaing dibandingkan dengan *agent-agent* lain yang punya bercabang-cabang, berbelas-belas atau berpuluh-puluh. Tetapi dengan mereka, kita masih bisa *compare* segala macam *which is* itu ada satu kebanggaan tersendiri, sebenarnya. Itu kan diperoleh karena hasil kerja sama. Visi dan misi memang sangat penting, tetapi menurut saya, masih sama seperti yang dulu. Kalau mau mengembangkan Panen/memajukan Panen memang seperti itu karena kita sedang merumuskan visi dan misi yang terbaru yang nantinya akan kita *launch*.

11. Dengan kondisi pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan saat ini, apakah hambatan yang paling dirasakan oleh pihak manajemen?

Hambatan lain selain dari beberapa peserta yang tidak mau ikut *training tour*, sih nggak ada. Hambatan yang paling besar ya dari yang bersangkutan tersebut. Inisiatif dan keinginan untuk belajar, kurang.



12. Seperti apakah ide dan kreatifitas dari bawahan yang menurut Anda menarik?

Sebenarnya banyak, terutama yang sesuai dengan keperluannya sih, berbagai divisi. Contoh deh, kalau dulu saya kan di bagian *ticketing*, ya. Misalnya contoh, ada niat dari mereka, “Pak, mau bikin tabungan dong.” Ini inisiatif sendiri lho, sebenarnya. Kalau terus misalnya kita paksa, bisa, cuma nanti hasilnya beda, ya. Kalau kita paksa, “Ayo-ayo. Kita nabung seminggu Rp50.000,- atau seminggu Rp20.000,-”, pasti beda dengan mereka yang menawarkan diri dulu. “Yuk, bikin yuk, Pak... tabungan, mau gak Pak?” Ya itu salah satu yang menurut saya, inovatif. Karena menurut saya yang didasarkan dari keinginan sendiri (baik). Karena terkadang ada, kita sudah lontarkan tetapi kadang ada komentar, “Aduh berat ya Pak?”, jadi kita itu harus bikin cara itu bagaimana supaya mereka itu sebenarnya memulai. Kita harus sudah siapin istilahnya jalannya. Kisi-kisinya itu sudah kita buka. Jangan sampai kita yang buka. Kalau di atas yang buka, terkadang ...kalau saya ya, pasti bisa yang di bawah bisa kembang-kembangin. Takutnya mereka punya pikiran, maunya begini, maunya begitu, selalu kurang atau apa.. mungkin. Pasti kalau dari mereka sendiri, saya yakin kok. Sebenarnya sih sudah karena mereka sendiri yang beri ide-idenya/yang bikin segala macam. Itu contohnya. Kalau sesekali memberi pancingan juga ada baiknya. Terkadang kalau lagi kesal, mau gak mau ya? Pancingan-pancingan harus dijalankan. Karena ujungnya, ide dari mereka itu, saya yakin itu yang terbaik. Banyak kok, contoh-contohnya. Contohnya saya buka gini lho, *company* harus *save budget*, yang paling *simple* deh, *staff* bisa bantu apa sih? Saya Cuma bisa kasih contoh, hemat kertas. Saya tiap bulan tanda tangan pengeluaran kertas itu kayak di toko buku, soalnya. Gak tau kalau di Surabaya bagaimana, tetapi kalau di Pusat itu, ya ampun, ada berapa puluh rim? Udah kayak percetakan, gitu lho. Apalagi *continuous form*. Tapi kalau sementara saya lihat, sore atau apa, kertas itu di *printer* banyak banget, gak diambil-ambil. Terus saya buka nih, kisi-kisinya nih. Eh, besok kalian saya denda lho semuanya. Kalau besok gak ambil, pasti goceng. Mau gak mau. Satu lembar, mau segini kek, setengah kek, begitu ada tulisan atau ada tanda tangan siapa, pasti kena denda Rp5.000,-. Dan itu saya jalankan, kisi-kisinya, dan mereka udah tau gitu lho. *Overall*, menurut saya berguna banget. Sampai dg saat ini,



setidaknya, itu sudah dijalankan, gitu lho. Sekarang mereka juga gak berani sembarangan nge-*print*. Sembarangan nge-*print*, boleh tapi itu pun mengandung resiko. Lima ribu sedikit lho sebenarnya, tapi kalau kali sepuluh, itu Rp50.000,- dan itu untuk uang makan. Pak, saya kan gak dapat uang makan? Bapak potong saya Rp50.000,-. Ya, makanya hemat kertas. Salah satu. Sampai sekarang, tradisinya dilanjutkan sama Dewi (*Ticketing Manager*) di lantai 1. Saya minta tradisinya dilanjutkan. Kenapa? Karena kalau gak, orang itu sudah terbiasa ya. Mereka perlu untuk sedikit mengingatkan lagi. Bukan semata-mata kita mau ambil duitnya, bukan. Sebenarnya uang itu dikembalikan ke mereka cuma dalam bentuk lain. Contoh misalnya kalau kita ada acara buka puasa bersama atau misalnya pembagian *incentive*. Kan ada ya misalnya *incentive* domestik atau *incentive* mereka jual asuransi atau apa. Nilainya nanti dikumpulkan lalu di bagi hasil, ya mereka juga yang dapatkan cuma kita memang gak ada *flow* nya khusus itu semua sudah dimasukkan ke sana. Tanpa mereka sadari sebenarnya.

13. Menurut penilaian Anda, apakah selama ini para karyawan sudah cukup terlibat dalam melakukan inovasi dalam perusahaan?

Kalau saya, dari 100% (kalau dulu banget, belum 50%), sekarang sudah lebih dari 50%, tapi belum mencapai angka yang saya mau. Jadi masih kurang banget, kalau menurut saya. Itu dia, mungkin kebiasaan kita juga memberi kisi-kisi. Itu juga bahaya, tapi .. yah, *again*, modelnya jamannya begini. Jamannya, jaman kisi-kisi. Jarang di buka gitu lho. Mau gak mau, kalau saya tidak buka kisi-kisi, ya hasilnya pasti akan di bawah 50%. Maunya semua sih terlibat. Kalau menurut saya, perlu dipegang itu kepala-kepalanya. Maksudnya bukan kepala divisi atau *manager* ya, tapi yang perlu di pegang kunci-kuncinya. Orang yang memegang peranan kunci, itu sangat penting untuk lebih lagi, lebih lagi. Jadi mereka bisa mendelegasikan apa yang kita mau. Apa yang saya buka kisi-kisinya, mereka bisa membantu kita. Seperti itu. Kalau terlibat, ya terlibat tetapi belum masuk angka dari diri saya, yang saya anggap memuaskan. Masih kurang, tetapi ada yang terlibat. Pasti ke depan saya akan melakukan hal tersebut (inovasi) cuma bedanya saya akan butuh bantuan. Tangan-tangan tadi yang saya bilang, orang-

orang kunci yang akan lebih membantu. Kalau dulu, ibarat kata saya lebih ke *frontliner* nya, ke ujung-ujungnya. Mungkin karena saya juga tidak punya cukup waktu, sekarang saya bisa memanfaatkan orang-orang yang ditengah-tengah. Saya bisa menunjuk beberapa *key* nya untuk membantu saya melaksanakan apa yang mau, terhadap si *frontliner-frontliner* itu. Supaya mereka bisa lebih terlibat lagi. Contoh, seperti saat pameran. PIC (*person in contact*) pada waktu prakteknya menurut saya, saya suka mengomel kan?, saya bilang ke Pak Nugie, aduh.. beli kertas di hari biasa, beli minum di hari biasa. Kalau *over the weekend* sih, mungkin saya masih maklum. Buat apa? Di kantor masih punya banyak kertas, masih punya banyak minum, berarti PIC tidak bekerja dengan maksimum. Buat apa saya punya PIC? Buat apa saya, istilah kata, kasih satu *power* tetapi PIC tidak menggunakan *power* tersebut. Jadi PIC itu bisa di pilih dari manapun kok yang saya mau. Contoh, kalau jaga pameran, 80% adalah anak *outbound*. Tetapi repotnya ada yang bukan *supervisor/manager*, pastinya. Tetapi dari berbagai divisi mereka juga belajar untuk mengatur, mereka belajar untuk mengontrol divisi lain juga, karena ada tanggungjawab mereka sebagai PIC nya. Seperti itu. Mungkin aja sih, tiap divisi diadakan lomba untuk *save cost*. Karena untuk orde baru ini, sudah jelas perincian-perincian biaya, cabang/divisi. Itu sudah jelas. Kalau mau dilombakan, istilah kata, dibikin ..ya, siapa yang bisa mengeluarkan sedikit mungkin (*cost*)? Itu sih buat saya itu *okay* sekali. Kalau sekarang dijalankan mungkin untuk jangka panjang, iya. Kalau jangka pendek, saya harus memikirkan selain kriteria, apa yang nantinya akan saya laksanakan segala macam termasuk *reward and punishment*. Itu mungkin juga hal-hal yang harus dipertimbangkan karena buat saya, saya ngadain *reward* sedikit banyak saya mau ada *punishment* nya. Walau itu bukan benar-bener *punishment*, gak. Cuma biar benar-benar terlihat bedanya, *between* mereka yang benar-benar berhasil. Harus ada akibatnya, dong. Kalau berhasil, ya dapat *reward* nya dong, kalau tidak berhasil ya gak dapat apa-apa dong. Masa mau begitu-begitu terus? Jadi bikin mereka itu satu acuan buat jadi lebih. Saya itu, percaya nggak percaya, ya..boleh ditanya. Saya itu paling galak sama OB (*office boy*). Saya berlakukan kantor Pusat itu maksimum sampai jam 9. Harus, dan semua OB itu, saya berikan fasilitas khusus untuk menegor *staff* atau bahkan mungkin *manager*

yang ternyata di kantor lebih dari jam 9, tanpa alasan kuat. Itu masih berlaku. Bukan berarti saya mengajarkan OB untuk berlaku kurang ajar, gak. Karena memang betul, OB itu sebenarnya lebih gampang diatur kalau buat saya. Saya mau A, mereka jalankan A. Saya mau B, mereka jalankan B. Saya mau AC mati 4.30, AC mati 4.30. Saya buat peraturan, OB yang bertugas di setiap lantai tidak mematikan AC pada jam 5, atau 2 AC akan mati, dan kalau pas saya iseng turun ke bawah terus saya lihat AC tidak mati, saya kenakan denda Rp25.000,-. Ada yang kena seperti itu. Maksud saya, ini jadi latihan buat mereka, jadi mereka punya motivasi. Seorang OB saja punya target untuk membantu saya mengecilkan tagihan listrik yang Rp40.000.000,- hingga Rp50.000.000,- tiap bulan, dan itu berhasil. Mau gak mau, saya bilang. Bantu tegasin, kalau tidak, ya situ yang bayar. “Pak, kan bukan saya kadang-kadang *staff* kadang yang nyalain”. Memang gak punya mulut? Cek, dong. Lihat dong, kadang-kadang orangnya gak ada, AC empat-empatnya nyala. Bangkrut lama-lama bayarin PLN. Karena buat saya *useless* bayarin AC banyak begitu. Itu pengaruh banyak sekali. Dan mengenai *office hours* sampai jam 9, kalau di bidang jasa, tetapi saya yakin kok kalau kerjasama, masing-masing *team* nya sudah pada kompeten, orang juga gak mau pulang sampai dengan jam 9. Paling malam jam 7 kecuali *high season*, betul. Mau ngapain sampai jam 9 malam? Dan itu alasannya, yang saya sering dengar..nungguin temannya/nungguin jemputannya tetapi berikut dengan semua fasilitas gitu lho. Lha kan sayang. Tapi memang betul kok, OB itu yang paling membantu saya. Dan OB nya itu memang *strict*, saya bilang begini, ya begini. Contoh deh, kantor boleh buka (saat hari Minggu/libur), hari Sabtu setelah *office hour* bilang, “Pak, saya minta ijin kantornya dibuka.” Mau ngapain buka malam-malam? Kalau gak ada keperluan. Kabel *printer* itu ketinggalan. Mulai pameran dari hari Kamis, kabel *printer* ketinggalan, aduh.. nggak deh. Gak akan saya bukakan. Buat apa kamu buka-buka kantor? Itu kan termasuk efisiensi, ya. Dan yang ke dua, itu keamanan. Jangan anggap enteng, kalau dulu buka aja tinggal minta ijin. Memang kalau minta ijin, saya bisa buka tetapi saya nggak mau, buat apa saya belain demi kabel *printer* kalau kantor kejebolan? Gak mau. Nah, itu satu contoh *simple*, itu contohnya.

### Strategi Inovasi dan Keunggulan Kompetitif

14. Dapatkah Anda menjelaskan bentuk dukungan atau motivasi serta penghargaan yang sudah diberikan kepada karyawan dalam proses penciptaan inovasi terhadap produk jasa?

Sebenarnya, saya berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan yang pertama, kenyamanan. Karena menurut saya, kalau sudah nyaman bekerja, pasti berhasil. Pangkalnya dari kenyamanan. Kalau orang sudah merasa nyaman bekerja, itu lebih enak, lebih bisa diarahkan, orang juga bisa berkreatifitas semaksimal mungkin. Gitu lho. Nyaman itu luas banget artinya. Selain mereka juga sudah mendapatkan hak mereka, ya dong, mereka mendapatkan *reward* atas apa yang mereka yang sudah hasilkan, *which is* dalam hal ini bonus contohnya. Pelan-pelan, yang tadi saya bilang, orde baru bergerak pasti, tapi sedikit pelan. Semua butuh proses, tapi saya bisa yakinkan itu pasti jalan. Semua bisa kita kerahkan, seperti kemarin, saya punya target. Target tersebut adalah untuk *staff reward* 10 tahun, semaksimal mungkin, karena itu sempat mati beberapa tahun yang lalu. Setelah itu, akhirnya sudah dijalankan, dan itu harus berjalan setiap tahunnya. Itu adalah apresiasi dari perusahaan terhadap mereka yang sudah bekerja selama 10 tahun dan 20 tahun. Lalu yang kedua mengenai bonus. Kita juga sudah bikin program bonus itu setahun sampai 2 kali. Kita sudah buka pintu-pintunya kok, kita cuma mau melihat yang tadi saya bilang, anak-anaknya itu ikut ambil bagian. Karena kalau yang ambil bagian cuma segelintir orang, bonusnya gak akan keluar. Itu buah simalakama sebenarnya, tetapi mau gak mau. Saya mau benar-benar dibilang sukses. Sukses itu tidak cuma si *ticketing* doang/*hotel and package* doang. Kalau cuma sebagian doang, tidak bisa. Semuanya harus ikut, ya kan? Terus yang ketiga, ini cita-cita saya dulu. Saya itu ingin mencanangkan program koperasi. Koperasi ini sebenarnya tidak minta dana dari kantor, jadi swasembada. Saya harus mengumpulkan uang untuk modal awal. Jujur aja itu besar banget. Saya nyicil-nyicil, misalnya ada jual barang-barang, seperti *toner/catridge* yang tidak ada harganya. Ya saya bilang sama OB, tolong deh bantuin saya, ini lumayan buat kumpulin duit nih. Minimal modal awal Rp10.000.000,- sih sudah ada, tetapi saya



tidak bisa jalan karena menurut saya masih terlalu kecil. Karena saya *running* satu koperasi yang isinya orang banyak, dan saya yakin sekali kebutuhan mereka simpan pinjam. Itu yang paling banyak sih selama saya bekerja di sini. Maksudnya orang pinjam uang, bukan berarti saya hidup dari bunga, bukan. Cuma saya harus antisipasi hal ini, makanya saya lagi coba pikirin ya apakah *worth it* kalau saya minta dijalankan tahun depan, misalnya. Apakah saya bisa ganti dengan sembako dulu? Nanti pelan-pelan, kita akan beri kemudahan-kemudahan lain seiring/sejalan dengan ya apa yang dihasilkan oleh koperasi itu sendiri. Itu cita-cita saya sih. Itu masih tetap saya jalankan, dari jaman saya masih *ticketing manager*, lho karena memang kantor itu saya lihat sudah punya beban sendiri. Kalau mereka mau pinjam, bukannya gak boleh, boleh dong. Kalau kantor bisa bantu, kantor akan bantu, dong. Itu hak karyawan juga, dan itu merupakan kewajiban kita untuk membantu mereka. Cuma kan ada batasannya, ada limitasinya. Pinjam kantor ternyata Rp1.000.000,-, oh ternyata anda bisa pinjamnya cuma Rp500.000,-. Mereka pasti pusing karena tidak ada tambahan. Sementara saya menawarkan alternatif, oh ini ada koperasi. Coba diatur bagaimana caranya. Nah, itu nantinya saya akan berusaha agar bisa seperti itu.

15. Apakah hambatan-hambatan yang sering terjadi dalam melakukan proses inovasi tersebut?

Kekuatan terbesar kita adalah yang ada di diri kita, mulai dari *staff* sampai *messenger*. Itu adalah kekuatan saya yang bisa membantu saya untuk naik lagi. Mereka itu memiliki peranan penting. Tetapi memang kita harus melakukan perubahan itu secara perlahan-lahan. Mereka sebenarnya tidak mengerti. Mengapa saya di suruh begini/begitu? Ini adalah tugas kita (*management*). Untuk *level manager*, saya yang datang paling pagi. Jam 6 pagi, saya sudah nongkrong di kantor. Udah pasti. Jadi kadang-kadang mereka suka berinteraksi kan? Karena masih pagi/masih sepi. Jadi saya suka *chit chat*/saya minta Asri (kepala OB), saya minta setiap Senin pagi ada *briefing* dengan semua OB. Saya akan mendapat laporan dari kepala OB nya. Kecuali kalau sampai dia buntu, dia akan bilang, "Pak saya tidak bisa melakukan ini." Itu contoh yang paling *simple* menurut saya. *Staff*



itu harusnya berpikiran lebih luas, ya, maksudnya saya bisa mengandalkan. Tetapi terkadang *staff* pun juga suka kehilangan arah sendiri kalau gak ada *supervisor/manager* nya. Jadi mereka itu harus ada yang mengawasi. Saya orangnya tidak terlalu kaku. Pagar (aturan) itu memang di buat. Selama masih dalam pagar, silakan asal jangan menyentuh pagarnya. Kalau menyentuh pagarnya, pasti akan goyang sedikit. Ada imbasnya kan? Yang bersangkutan pasti akan merasakan sedikit. Tetapi pagar itu kan kita sudah buat. Garis besar haluannya kita sudah buat. Orang tinggal jalanin aja kok. Itu yang paling penting.

16. Fasilitas apa yang menurut Anda paling dibutuhkan dalam mengelola pengetahuan (KM) karyawan untuk mempercepat terjadinya inovasi?

Itu dia, sebenarnya...mungkin gini ya, jaman ini kan serba *instant*. Orangnya itu juga maunya *instant*, mau jadi *tour leader* itu *tour leader instant*. Padahal kan perlu tekniknya. Kadang-kadang kalau gak dikasih *tour* nanti marah. Giliran dikasih *tour* rute Asia, "Aduh bosen, rutenya Asia melulu." Padahal perlu tahapannya. Kalau kita lihat yang bersangkutan cukup *capable*, teratur dengan mengikuti kelas, rajin, kita juga gak harus ada patokan..oya harus lulus kayak tingkatan sekolah, ya. Kan gak seperti itu. Yang penting mampu, dibuktikan dengan rajin, *gap* nya bisa terlihat lebih kecil, dari kelas satu, istilahnya bawa Asia, mungkin bisa naik *grade* nya bawa tingkat lainnya, bisa bawa Australia, gitu. Kenapa nggak? Tapi yang paling penting ya itu dia, hambatan yang paling besar adalah mengenai keinginannya/niatnya. Kalau misalnya waktu, waktu itu bisa disesuaikan. Tidak ada masalah. Mau ngadain siang, misalnya di Jakarta ya, hari Sabtu. *No problem*. Kalau misalnya semua ada niat, pasti *no problem*. Kalau misalnya sehabis *office hours*, jam 5. *Better* mulainya jam 6 paling kelar sampai jam 8 malam. Pulang juga malam banyak tebengan. Kalau dinyatakan lembur sekali, kita juga akan sediakan mobil untuk mengantarkan sampai ke mana. Gak sampai rumah, tapi pokoknya kita sediain fasilitas. Sudah cukup, dan tinggal anaknya sendiri mau apa nggak berkembang. Jadi jangan maunya *instant* doang. Semua kalau saya lihat maunya *instant* nya saja, "Pak, maunya, jadinya saja." Generasi tahun 70-an, beda dengan generasi 80-an. Antara 70-an akhir, ke 80-an

awal itu saja sudah beda. Apalagi sekarang sudah memasuki tahun 90-an. Sekarang, lebih parah lagi. Betul.

17. Sejauh manakah budaya organisasi yang ada memiliki dampak terhadap kemampuan bersaing perusahaan?

Kalau di bilang Panen punya kelebihan, ya.. Panen punya kelebihan. Saya mau setiap orang itu bisa membantu memperlihatkan bahwa Panen itu punya kelebihan. Jangan di *expose* setiap hari, ya.. okay lah, kekurangannya. Setiap *company* pasti adalah kekurangannya. Di *company* A bisa begini, di *company* B bisa begini. Betul, tapi menurut saya, nah ini dia, mencari orang yang benar-benar berwawasan luas dan legowo/bisa di ajak bekerja sama, mungkin akan semakin jarang, ya. Nah, ini yang mesti disadarkan dulu dari awal. Kalau kemampuan bersaing, dengan anggota yang saya bandingkan dengan jaman dulu, saya yakin Panen akan terus jalan dan terus bersaing. Gak mungkin kalah, kok karena banyak lebihnya daripada minusnya. Harusnya. Tinggal kita yang dari dalam, kita *maintain* seperti tadi saya bilang, *mindset* nya itu seperti apa? Balik lagi ke tadi, seperti proses nyaman lah, terus dia berkreatif...segala macam, setelah itu tinggal masing-masing kepala divisi, dengan kreatifitasnya dan di dukung tentu oleh *management* nya seperti apa mau kedepannya, gitu lho. Visi misi nantinya akan lebih jelas, harus lebih jelas. Kalau target sih udah jelas. Setiap tahun target itu jelas. Kalau itu harus supaya kita punya acuan. Sebagian orang berpikir kalau target itu Cuma buat nakut-nakutin. Tidak berpengaruh. Itu salah banget. Kalau saya dulu di *back office*, saya tidak dapat melihat secara keseluruhan seperti saat ini. Walaupun itu hal-hal kecil, tetapi tiap-tiap kepala divisi bisa bergandengan tangan, waduh itu ekstrem banget kekuatannya. Hasilnya pun akan dahsyat banget, dan *staff* pun akan lebih menikmati lebih dari sekarang.

18. Apakah keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh PT. Panen Tour saat ini?

Saya tidak ingin menjadi *the number one agent*. Yang penting kita konsisten/jalan. Semua *staff* bekerja dengan nyaman, bisa saling bantu, dan satu hal lagi, kita dapat *profit* yang bisa kita *share*. Kita punya target 30% dan bonus nya

itu cukup besar, lho. Itu bisa dibagi, istilah katanya, *staff* bisa mendapatkan bonus sampai 2x gaji/3x gaji, kenapa nggak? Kisi-kisinya udah di buka, kok. Sekali lagi, kisi-kisinya udah di buka, cuma kita mesti mengarahkan lagi. Memang ada beberapa *staff* yang *in/out*. Buat yang sabar, saya minta bantuan. Kita perlu kerjasama. Kalau saya saja yang bikin rencana, tetapi tidak ada yang menjalankan juga susah. Begitu juga kalau cuma menjalankan doang, tetapi tidak ada yang mengarahkan, susah juga. Kan tidak arahnya? Mengatur *company* itu tidak segampang mengatur yang lain. Susah, jadi kita harus benar-benar senada dan seirama, gitu lho, sehingga itu semua bisa menjadi satu *asset* yang bernilai sekali buat kantor kita. Ada beberapa *staff* yang sudah senior tetapi tidak bisa bertahan, sangat disayangkan sebenarnya. Tetapi kalau memang hatinya sudah tidak di Panen lagi, ya sudah tidak apa-apa. Tidak dipaksakan, dan lagi, untuk berubah itu kita perlu waktu. Kita *do something*, cuma belum seperti yang saya harapkan. Tetapi karena kita akan *develop*, ya kita akan sedang berkembang, lah.

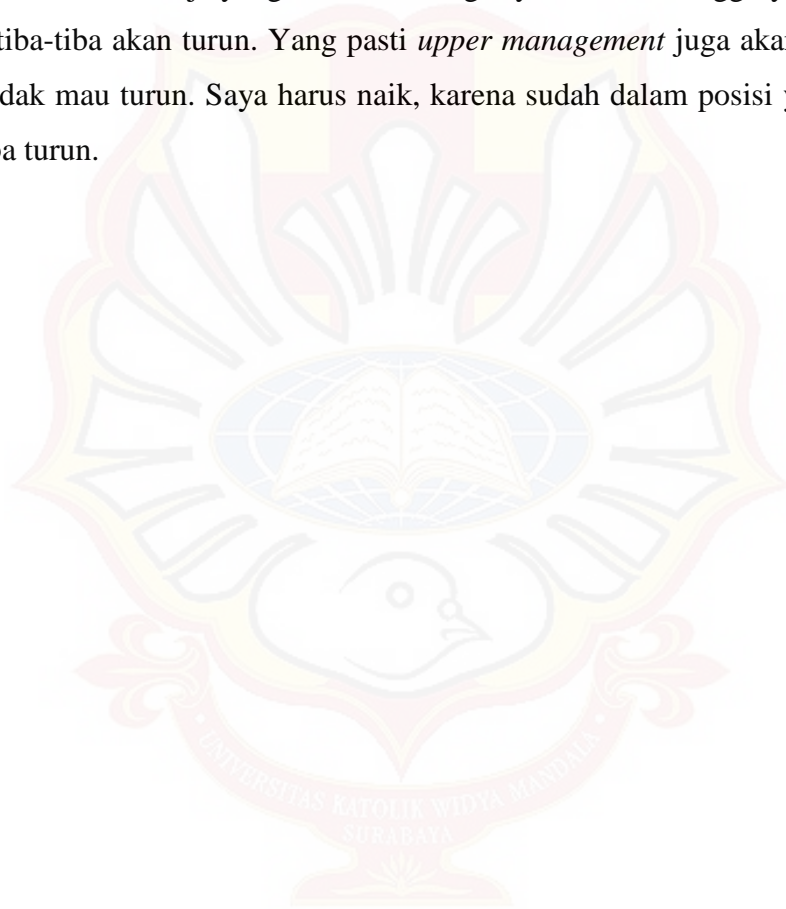
19. Seperti apakah persaingan yang ada pada perusahaan biro perjalanan wisata di Indonesia saat ini?

Kalau saya lihat, persaingan itu makin lama makin dahsyat ya, makin parah. Mainnya juga. Kalau dulu mainnya, main halus, kalau sekarang mainnya kelihatan/kasar sekali. Jadi bukan perilakunya kasar, gak. Saya percaya, kalau rejeki itu gak lari ke mana. Selalu ada porsi rejeki dari Tuhan buat kita masing-masing. Saya percaya seperti itu. Nah, tinggal cara kita saja. Mengelolanya seperti apa? Kalau bisa, pasti kita akan kerjakan.

20. Apakah Anda sependapat bahwa KM dan proses inovasi akan menjadi keunggulan kompetitif perusahaan? Harap memberikan penjelasan lebih lanjut.

Pasti, biar bagaimanapun itu akan menunjang keberhasilan Panen Tour kalau diisi dengan orang yang berbobot di bidangnya. Seperti yang tadi saya bilang, mulai dari OB pun, punya bobot/tanggung jawab yang besar. Buat mereka, Rp25.000,- itu besar, lho. Gaji mereka misalnya Rp1.200.000,-, denda untuk 1 AC itu besar. Jangankan OB, sopir saja contohnya ketahuan pura-pura tidur, kena Rp50.000,-. Nah, besok dia minta tolong,”Jangan dong, Pak.” Saya juga minta

tolong jangan tidur juga. Itu maksudnya *simple things* tapi harus sudah kita ajarkan ke mereka. Jangan sampai mereka itu keenakan dengan bobot yang begitu-begitu saja, dan akhirnya *company* nya tidak berkembang. Jadi saya maunya didorong dari bawah dulu. Semua itu dari bawah lalu naik, naik, naik. Kan terdorong semua kan? Kalau cuma atasnya saja di sini, maka ya udah akan hancur. Kalau misalnya *manager* dan *upper management* yang terdorong, tapi ya sudah cuma sedikit saja yang berubah. Yang saya takutkan, tingginya sudah segini (naik) tiba-tiba akan turun. Yang pasti *upper management* juga akan turun, dong. Saya tidak mau turun. Saya harus naik, karena sudah dalam posisi yang naik kok tiba-tiba turun.



## HASIL WAWANCARA TESIS

Nama : Tiurma Ida Novelin  
Jabatan : *Happy Holiday Wholesaler Manager*  
Tanggal wawancara : 08 Agustus 2012  
Alamat *e-mail* : neni@panentour.com

### Analisis Sumber Daya Manusia

1. Berapakah jumlah perbandingan antara karyawan pria dan wanita yang dimiliki saat ini?

Kali ini lagi seimbang. Empat wanita dan empat laki-laki, termasuk saya menjadi 5 wanita. Lagi seimbang banget. Kebanyakan perempuan, biasanya.

2. Seperti apakah peran antara karyawan pria dan wanita dalam perusahaan?

Tidak ada perbedaan sih, cuma kan kalau kita lihat mayoritas yang kerja di *travel* memang kebanyakan perempuan, ya? *Sales* perempuan dua-duanya, justru. Karena dapatnya perempuan. Itu sih gak ada *gender*, cuma memang kebanyakan perempuan. Kalau pantauan saya memang kebanyakan perempuan, ya. Kecuali *tour leader*. Kalau kita ngomong soal *tour leader* memang kebanyakan laki-laki. Kemungkinan itu pria-pria kalau habis lulus pariwisata itu maunya bawa *tour*. Sepertinya, seperti itu. Lihat aja di lantai 1, *Ticketing* kebanyakan perempuan. Lantai 2 *Outbound*, nah, itu baru banyak laki-laki. Lantai 3 *Hotel/Package* banyak cewek. *Sales* juga cewek. Sekarang ada 2 laki-laki, *Sales*, baru masuk. Masuk ke *Wholesale*, kebetulan aja nih lagi seimbang. Biasanya kalau tahu begitu masuk ke *Wholesale*, nggak jadi (masuk).

3. Apakah tuntutan yang diberikan oleh perusahaan bagi karyawan baru?

Kalau *Wholesale*, kita punya klien kan *travel agent*. Jadi istilahnya B2B (*Business to Business*). Saya selalu ingatin ke mereka kalau baru masuk, apalagi belum punya background di *Wholesale*, bukan hanya sekedar di *travel* lho, kalau *Wholesale* itu beda. Yang namanya meyakinkan tamu, kaya Lis deh. Kita omong



ama Lis mo ke *Singapore*, tinggal omong sama Lis akhirnya bisa jadi masuk, kan? Kalau Wholesale kita kan omong ke *agent* lain, dan *agent* tersebut akan omong ke tamunya. Jadi itu nggak gampang. Selalu saya bilang, “Yang namanya tamu, dia tidak puas itu bisa pindah ke agent lain. Paling satu tamu dengan keluarga. Tapi *travel agent*, kalau tidak suka sama Wholesale kita, satu bisnis kantor itu semua kita gak pegang. Jadi lebih harus manis deh, kata-katanya, dan harus lebih sabar. Karena mereka yang kita terangkan itu, mereka akan menerangkan ke orang lain. Kita punya *sub agent* kayaknya lebih dari 100, deh. Banyak sekali, gabung semua yang ada di Indonesia, termasuk Surabaya, Jawa tengah, Medan, Manado.

4. Apakah tuntutan yang diberikan oleh perusahaan bagi karyawan tetap?

Ya iyalah, target dong. Gampang kok kalau itu. Kita juga ditargetin kok ama kantor. Target lah paling. Istilahnya, *let's say agent*, satu: biasanya *booking* ke kita, hotel. Ya, kalau dia udah lama (istilahnya udah lebih dari setahun atau dua tahun), ya baru mulai. Awalnya *okay*, jualan hotel. Selanjutnya, apa nih? Jangan hotel doang dong, puas? *Package*. Habis *package* apa sih? *Tour Series*. Habis *series*, apa? *Incentive*. Setelah itu kita punya Trafalgar dan Costa. Jadi istilahnya tuntutan itu lebih kepada hasil penjualan dan *product* yang akan dijual. Hotel kita yang domestik ambil di Wholesale juga. Kadang-kadang saya juga bingung sih, sebenarnya. Ada beberapa *travel agent* yang udah tahu kita ambilnya ke X, misalnya. Itu tetap lho, ambilnya ke *Happy Holiday*. Kita *cash*. Makanya satu hal yang saya bilang, Wholesale itu yang penting mulut manis. Jadi jangan juga sampai judes, pasti kabur. Istilahnya, saya gak bilang Wholesale lain itu judes, tapi mungkin ada cara penanganan dari Wholesale lain yang kita bisa tutupin. Itu aja kalau gak alasannya apalagi? Kita masih nge *sub* dan sama-sama masih di Jakarta, gitu lho. Tapi bisa ya mereka ambil ke kita. Kan *reservation and payment confirm by X. No problem* bagi mereka, tetapi tetap balik lagi itu dia, apa mungkin mereka udah kadung kenal ama anak-anak sini. Tadinya kan, kita kuatnya kan *outbound*, ya kan? Jadi hotel di *Singapore*/luar negeri. Begitu mereka ambil domestik, “Ya udahlah, udah kenal. Dibandingin telepon ke Wholesale lain, belum kenal, kan?” Mungkin gak enak secara ngobrol, gitu. Makanya saya tadi

bilang, *Wholesale* itu kedepankan pertemanan.

5. Seperti apakah gambaran budaya organisasi yang dimiliki oleh PT. Panen Tour saat ini?

Sebenarnya sama antara *Happy Holiday* dengan Panen Tour, karena sebenarnya kita kan divisi. Divisi *Wholesale* nya Panen, kan? Jadi ya tetap, dong. Walaupun ada yang bilang *sister company*, ada yang bilang apa, tetapi tetap saja kita itu sebenarnya divisi, kan? Jadi tetap saja kita ikut ke *management* nya satu, Panen. Cuma *in terms of market* nya saja, kliennya beda dengan Panen. Klien-klien kita juga tidak problem karena istilahnya *let's say incentive*, deh. Kita suka bantu *sub agent* untuk *incentive*. Cuma kalau pada suatu saat *bidding* nya sama Panen, ya kita langsung bilang, "Kita tidak bisa bantu. Cari yang lain." Dibandingkan ketemu *bidding* dengan Panen, kan gak lucu. Masa ya Panen lawan *Happy Holiday*? Biasanya kalau ada *incentive*, kita suka tanya ke bagian MICE kita, "Ada nggak?" Kalau nggak ada, ya udah kita bantu. Kalau ternyata kita juga ikutan ya kita bilang terus terang kalau Panen memang salah satu *travel agent* yang ikutan *bidding*, gitu. Semua kita *handle* kecuali *ticketing* dan dokumen, *only*. *Ticket only*, dokumen *only*, langsung ke bagian masing-masing. Tapi kalau *ticket* digabung sama hotel/*transfer*, itu masuk ke *Happy Holiday*. Dokumen di gabung ama *tour*, dimasukin ke *Happy Holiday*. Tapi kalau *ticket* dan dokumen, berdiri sendiri. Misalnya ada *sub agent*, "Mau *apply visa*, dong?" Tapi itu *land arrangement* nya gak ama kita, itu langsung ama dokumen. Dan kalau anak bawah mau *booking* Costa, ke kita juga. Itu langsung ke kita.

6. Bagaimanakah sistem kontrol yang berlaku dalam perusahaan?

Kita kan divisi, semua kontrolnya dari *accounting* nya Panen. Tetap AR/AP nya itu ya *accounting/finance* nya Panen yang kontrol. Sama persis dengan divisi yang lain. Cuma kalau *Branch Manager* lain itu kan punya *finance* sendiri, kan? Punya *accounting* sendiri, dong. Kalau kita kan masih di *Head Office*, jadi ya kita pakai *Head Office* punya. Lebih kepada bisa disamakan dengan *Outbound/Hotel and Package Division*. Jadi ya, punya *team* sendiri, cuma untuk

*back office* nya ya kita pakai Panen. Cuma perbedaannya, ya kalau *Happy Holiday* itu merupakan penggabungan antara Divisi dengan *Branch*. Karena saya punya *Sales* sendiri, saya gak pakai *Sales* nya Panen. Itu aja sih bedanya, tetapi kalau sisanya, *marketing* pun okay kita juga punya strategi *marketing* sendiri. Tetap di *back up* nya sama *marketing* nya Panen. Untuk Trafalgar/Costa mereka memberikan targetnya ke Panen, tapi ya *Happy Holiday* yang kerjain. Karena GSA nya (*General Sales Agent*) sebetulnya atas nama Panen. Yang punya nomor IATA kan Panen. Tapi ya targetnya masuk ke *Happy Holiday*.

### Knowledge Management dan Proses Inovasi

7. Adakah hal-hal lain yang berada di luar rutinitas yang memiliki nilai penting bagi perusahaan?

Ini bagus nih, pertanyaanya. Sebenarnya kalau saya pribadi selalu percaya kalau kita banyak teman, kita banyak ilmu. Tinggal tergantung kita milih-milihnya. Gampang, deh. Misalnya ikut ITLA (*International Tour Leader Association*), ada kan? Kita sebagai orang *travel* gak harus ikut itu. Buat apa sih? Toh kita juga kerja. Tapi kalau ITLA punya acara, saya suka bilang sama mereka, “Ikut, gih. Kalian ketemu ama orang lain. Kalian interaksi, kalian tahu itu *freelance-freelance* kalau bawa *tour* itu gimana sih?” Bukan hanya *freelance*, kan ada juga dari *travel agent* lain, “Cara jualannya gimana sih? Kok mereka punya *tour* bisa rame?” Jangankan ITLA, pas lagi jaga pameran, deh. Pas lagi jaga pameran saya suka bilang, “Makan siangnya gabung ama *agent* lain, gih.” Jadi kita bukannya bilang, “*Competition is competition.*” Cuma kan, kita oleh dong curi-curi ilmu. Bukannya harus nanya, “Kamu jualan berapa? *Discount* kamu berapa?” Gak usah, lebih kepada, “Kamu lakunya apa sih?” Asia, misalnya. Kenapa ya, kok dia lakunya Asia, ya? Kok saya lakunya Australia, misalnya. Itu kan bisa saling *sharing*, dan itu juga nambah ilmu. Cuma again, saya tekankan ilmu yang di cari, bukan perbandingan, “Kamu bawa *tour* dibayar berapa?” Bener dong? Kadang-kadang ya itu plus minus, ya Lis, ya? Namanya juga anak-anak kita sekarang. Apalagi yang baru-baru masuk. Paling gampang, yang namanya

makan siang, pulang-pulang besoknya bawa surat *resign*. Bisa aja dong, terjadi? Misalnya mereka nanya ke *agent* lain, “Kamu sudah berapa kali bawa *tour* Panen? Kalau di tempat saya bisa sampai beberapa kali.” Itu kan bisa terjadi. Saya tuh selalu percaya kalau di Panen itu bagus, mereka akan *loyal*. Itu aja, dan itu terbukti kok. Gak mungkin lah 100% *staff* itu *loyal*, ya. Tapi kayaknya Panen bisa cukup bangga. Tidak banyak terjadi perputaran, kalau perputaran ya pasti ada. Namanya orang mau naik, ya. Kalau di kantor lain mereka dapat *offer*, ya kenapa gak? Di Jakarta itu sering terjadi perputaran. Gampang sekali memang.

8. Adakah kiranya kesenjangan pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan selama ini?

Ada. Masih belumimbang, lah. Kesenjangan nya lebih pada pengalaman, sih sebenarnya. Pengalaman kerja, karena kan kalau di *travel* itu bisa di bilang yang kita pelajari di *either* di SMIP atau bangku kuliah itu paling 25% saya bilang, ya. Karena sisanya itu kita belajar dulu (*ticketing*, misalnya). Yang namanya TTPM/MPM/ABC *Guide*, sekarang tinggal ketik di *computer*. Terus tahunya dari mana kalau gak dari pengalaman? Gitu lho. Misalnya, Jakarta-Amerika, deh mau lewat mana? Mau *transatlantic/pacific*, kita kan gak pernah tahu kalau kita gak pengalaman. Itu kan lebih ke pengalaman. Sama dengan jualan *tour*, orang baru masuk nih, dia mungkin D4 lawannya orang udah 7 tahun kerja, cuma SMIP. Saya gak bisa bilang yang baru lulus ini jualannya lebih menang dengan orang yang lulusan SMIP tapi sudah 7 tahun kerja. Pengalaman dia, bagaimana dia jualan *product*, itu kan *again* pengalaman. Bukan masalah pergi ke kota tersebut, gak. Tetapi pengalaman bagaimana sih dia *convince* orang buat beli *product*. Terus yang tadinya mau ke Amerika, kita bisa belokin ke Eropa. Itu kan lebih ke pengalaman, gitu lho. Jadi ya kesenjangan sih pasti ada, dan itu lebih kepada ke pengalaman.

9. Sejauh mana pihak manajemen mengelola pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan tersebut?

Ya belajar sih, tidak bisa tidak. Istilahnya paling *let's say* ada yang baru



masuk setahun, misalnya. Sebenarnya ya tinggal dia dikasih iming-iming impian, “Mau gak sih seperti Yansen? Ya udah lihat apa yang Yansen lakukan. Lihat bagaimana Yansen jawab telepon. Gimana dia jawab *email*. Pelajarin. Bukan berarti *copy cat*, nggak. *The way he handle a problem, the way* dia ngomong. Kalau lagi pameran kan suka bareng, “Lihat cara dia ngomong.” Itu yang harus dipelajari, banyak kan dari divisi lain juga yang udah lebih lama. Kenapa mereka bisa punya tamu lebih banyak? Itu yang harus dipelajari. Jangan cuma kepada yang bilang, “Gak bisa jualan Eropa, bu karena belum pernah ke Eropa, bu.” Itu *nonsense* lah kalau bagi saya. Gimana kamu bisa ke Eropa kalau kamu gak jualan Eropa? Itu justru yang dibalik. Sekarang orang banyak bilang, “Saya gak bisa jualan Eropa, karena saya belum pernah.” Kalau saya, saya balik, “Kamu mau ke Eropa? Jualan Eropa.” *Simple* kok. Jualan Eropa yang banyak, pasti kamu pergi. Jadi lebih kepada yang menggelitik mereka punya ego ya, Lis. Istilahnya, dia bisa, kenapa saya nggak?

10. Dengan kondisi pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan saat ini, apakah hambatan yang paling dirasakan oleh pihak manajemen?

*Truthly speaking, thank God* banget, saya punya divisi kayaknya enak banget. Jadi gak terlalu banyak hambatan berarti. Kalau saya makan siang dengan *Manager* lain, saya suka cerita, “Eh, aku gak lho. Anak-anak saya nggak begitu, lho.” Kayaknya seneng banget. Apa karena memang kita paling atas, gak sempat ngegosip. Jadi ya, kompak sendiri. Gak ada sirik-sirikan. Sirik sih pasti ada, ya namanya juga manusia, tetapi gak sampai yang mengganggu kesolidan *team*. Dan kalau saya, kayak istilah tadi, dicolek egonya sedikit, “Ya udah jualan.” Intinya kita kerja kan jualan. Mereka kalau lagi ada masalah juga saling ngobrol karena Yansen itu kan *Supervisor*. Terus terang sih biasanya yang masuk ke saya itu yang biasanya Yansen udah gak bisa *handle*. Itu baru masuk ke saya, gitu. *Email* kan *automatic* cc, nih. Saya kan selalu bilang, “Pokoknya kalau ada masalah apapun, semuanya *per written*. Hitam diatas putih.” Lapor ke Yansen boleh, *but after that* juga *follow by email*. Walaupun cuma sebelah-sebelahan. Iya, jadi *at least* saya juga baca. Terus saya tinggal lihat Yansen bagaimana? Saya lihat kalau sudah



sesuai, ya sudah saya biarin. Itu diterapkan ke semua. Gak usah cuma masalah misalnya aja deh, *Sales*. *Sales* kan suka dapat *email* tuh, “Tolong buatin *incentive* segala macam. Tolong hitungin.” Ya kalau mau cepet sih boleh ngomong, tapi tetap ada *email* nya. Jadi bukannya bilang jangan percaya sama orang, tapi *black and white* itu selalu perlu di mana-mana.

11. Seperti apakah ide dan kreatifitas dari bawahan yang menurut Anda menarik?

Ada sih, terutama mereka yang nge *Sales*. Itu sih pasti ada. Misalnya kayak yang mereka bandinginnya harga. Biasanya sih ujung-ujungnya harga. Tapi kan saya suka bilang, yang namanya harga itu susah. Ntar kalau kita murahin harga, ntar orang lain juga murahin lagi. Kenapa gak kita balik, “Ya udah bayar ke kita agak mahal, tetapi kita punya kelebihan.” Ya dong, kalau gak kita mau main harga terus, kapan kita bisa ganti mobil jadi *mercy*? Avansa terus, nanti. Jadi justru masukan-masukan dari *Sales* lebih istilahnya menargetkan mereka, maksudnya, “Saya gak mau masukan tentang harga. Masukan itu saya maunya *service*. *Service* kita udah di tahap mana? Udah cocok gak sih *service* kita itu membuat kita kasih harga lebih mahal daripada *Wholesale* lain?” Tapi kalau masih yang standar-standar, ya udahlah beda satu atau dua dollar. Tapi kalau yang, “Wah, *Happy Holiday*. Saya gak peduli mau beda 5 dollar, tetapi cepat. Kalau ada masalah, saya di bantu.” Saya sudah pengen *level* nya seperti itu. Karena memang ada banyak orang yang jalan berdasarkan harga, tetapi kan gak sedikit juga orang yang penting puas. Kamu mau harga murah, ya udah *website*. Terus kalau *cancel* apa di bantu? Ngomong sama *computer*? Gampang kan, sebenarnya. Jadi saya bilang, “Kalau harga susah.” *Sales* lebih saya tekankan pada *service* nya apa, sih? Kita kalah di mana? Kita menang di mana?

12. Menurut penilaian Anda, apakah selama ini para karyawan sudah cukup terlibat dalam melakukan inovasi dalam perusahaan?

Kalau kita *briefing* kadang-kadang sih 2 minggu sekali. Tergantung aja, kalau memang lagi ada topik yang bagus atau lagi ada *project*, misalnya Costa mau masuk Singapore. Nah, itu walau baru minggu lalu *briefing*, misalnya ya

tiba-tiba saya dapat *project* ya *briefing*. Jadi memang gak bisa dibilang, jadi minimum sebulan sekali. Jadi dalam sebulan itu ada apa, sih? Ada masukan apa? Semua sih kalau *counter* ya hampir sama di semua divisi kali ya, jarang lah yang kasih masukan. Paling lebih kepada yang antar divisi saja, misalnya minta tolong ke *ticketing*, kok *ticketing* nya begini? Minta tolong ke *document*/ke *outbound*, jadi kalau *counter* itu lebih kepada antar divisinya. Tapi kalau dari *market* ya kita tidak bisa salahin ya, memang *Sales* yang berinteraksi, kan? Gitu, jadi lebih kepada *Sales* nya yang kasih masukan ke kita. *Sales* kita ada dua sekarang. Kalau untuk Trafalgar/Costa kita gak perlu *create package* nya. Kita kan udah langsung dari *Headquarters*, tinggal *forward*. Paling kita cuma seperti membetulkan *design* nya saja. Kita tambahin *Happy Holiday* nya, tambahin Panen. Cuma menambahkan logo. Kalau itu ke bagian *Marketing*. Tapi *product* nya udah jadi. Kita kan belum ada bagian *product*, jadi *product* nya memang masih gabung ke Panen. Kalau *incentive* ya saya punya *operation*, satu. Terus terang pada saat Trafalgar masuk ke Panen, saya tidak ikutan karena Trafalgar kan udah lama banget masuk ke Panen. Kalau Costa, dia itu kebetulan ada *Sales* yang di Hongkong yang saya kenal, dan pertama kali dia masuk ke Asia, dia buka di Hongkong. Ketika dia hendak masuk ke Indonesia, dia langsung tunjuk teman yang ada di Indonesia, dan dua-duanya temannya dia, karena dia gak punya kenalan *agent* di Jakarta, kan. Nah, berawal dari situ ya pasti pantau dong, penjualan berapa? *Marketing* kita apa, sih? Apa yang sudah kita lakukan, dan apa yang akan kita lakukan? GSA kedua mental terus terang. Dia gak mau kalau GSA, tapi dia mau PSA (*Preffered Sales Agent*). PSA kedua mental, dia *terminate*. Kita sendiri kira-kira ada setahun, baru dia pilih lagi yang kedua. *Based on* apanya, saya juga gak tahu, tetapi sekarang memang sudah ada dua PSA di Jakarta. Trafalgar juga ada dua GSA di Jakarta. Kita sama *Smailing Tour* yang pegang *Surprise*. Kalau menurut mereka Indonesia itu kan *huge market, in terms of populations*. Cuma mereka juga gak tahu kan, berapa persen dari populasi ini yang ke Eropa? Itu aja sih, mereka tahunya cuma populasi kita besar. Gak usah jauh-jauh, deh. *Singapore* itu punya 5 PSA dengan *agent* yang berbeda. Sebenarnya kita tidak kaget, itu sebenarnya mereka mengharapkan makin banyak

kaki. Udah seperti MLM saja. Makin banyak kaki, makin banyak *market* yang ke ambil.

### Strategi Inovasi dan Keunggulan Kompetitif

13. Dapatkah Anda menjelaskan bentuk dukungan atau motivasi serta penghargaan yang sudah diberikan kepada karyawan dalam proses penciptaan inovasi terhadap produk jasa?

Kalau *travel* selain *outbound*, *reward* nya gampang kok. Suruh bawa *tour*. Selain *outbound*, ya. Kalau *outbound* kan mereka punya *job description* memang bawa *tour*. Kalau divisi lain itu sebenarnya *reward* nya paling gampang. Saya selalu bilang ke teman-teman divisi lain, “Iming-imingin aja anak-anak kamu bawa *tour*. Pasti demen.” Biar gimana juga, *passion* kita orang *travel* kan inginnya ke luar negeri, iya dong? Tanpa mereka juga menyadari. Emang enak? Jadi *tour leader* kagak enak, kali. Cuma mereka kan taunya, “Oh, ke luar negeri. Ke sini, ke sana.” Saya yakin kok orang yang kerja di *travel* itu, pengennya pergi ke luar negeri. Gak usah jauh-jauh deh, dulu saya pertama kali masuk *travel* juga begitu. Ya kan? Kita pengennya jalan-jalan. Impian itu yang harus kita istilahnya, kita *fulfil* gimana caranya, gitu lho. Kedua, kita kan pegang Costa dan Trafalgar. “Banyak jualan Costa, saya naikin Costa nanti.” Kayak gitu-gitu aja *reward* nya. Ya nanti saya kasih *cabin*. Saya kasih gratis, nanti saya ajukan ke Pusat, tetapi tunjukkan dulu berapa *cabin* yang kamu jual. Ada targetnya, tetapi saya tidak pernah omong harga. Jadi saya cuma lihat, ya itu saya bilang tadi. *Thank God*, pokoknya ya itu *Happy Holiday* bisa di bilang *based on trust*, kali ya? Saya percaya mereka, mereka juga percaya saya. Jadi saya cuma bilang, “Pokoknya *do your best*. Kamu tenang aja deh. Pokoknya belakangannya, saya akan mencoba supaya bikin kalian gak kecewa. Makanya jangan kecewakan saya.” Pulang malam terus misalnya, *by the end of the month*, targetnya segitu-gitu aja. Datang pagi, tapi di kantor *browsing*. Ngapain? Saya juga gak pernah melarang mereka *browsing*, *yahoo messenger* atau apa, terserah. Saya gak mau istilahnya, *minute by minute* mengawasi. Tidak. Bagi saya itu dilakukan di sekolah. Seorang guru itu

mengawasi kita sembari mengajar, tetapi seorang *Manager* itu *manage*. Bagaimana mengatur? Sebenarnya manager yang paling tepat adalah diri kita sendiri. Istilahnya bagaimana mengatur diri sendiri? Itu yang paling sulit. Bagaimana kita *manage* waktu kita? Kita dapat *computer*, kita dapat *line*, kita bisa *browsing*, tetapi *browsing* nya buat apa? Kalau kalian itu *browsing* bukan buat kemajuan diri kalian, ya terserah. Tapi ya itu, mau bawa *tour*, ke Pattaya aja terus. Gampang, kan? Saya juga nggak akan mau *upgrade* ke dia kalau dia tidak menunjukin ke saya, “Saya sudah *upgrade*, nih. Dulu saya tidak jualan Costa, lho. Sekarang saya jualan Costa. Jualan Costa tetapi tidak jualan Trafalgar. Sekarang sudah jualan Trafalgar, nih.” *Something like that* yang memang kita butuh gitu lho. Sudah ada dua *Sales* yang saya naikin Costa. Jadi mereka lihat juga kalau saya itu tidak bohong. Istilahnya, Yansen kerja bagus, kan tahun lalu, ya saya ikutkan Trafalgar. Lina juga sudah pernah saya ikutkan Trafalgar. Jadi ya, *thank God, management* juga *support*. Mereka lihat, “Oh, ya sudah. Divisi ini memang juga mencapai target terus.” Istilahnya ya *feel free* untuk *propose*. Itu kan ngomong sama *higher management* dulu. Ya saya sudah siap dengan segala alasan mengapa saya memberikan *reward* itu.

14. Apakah hambatan-hambatan yang sering terjadi dalam melakukan proses inovasi tersebut?

Tidak ada, harusnya sih sudah cukup, ya. Kalau dari google kayaknya mereka udah dapat. Saya juga mengajari mereka, “Kalau mau tahu paling cepat nanya ke teman.” Teman kanan/kiri/dari divisi lain. “Hotel di Paris apa sih yang dekat dengan Champ Ellysee?” Nanya aja ama teman, mungkin teman itu pernah tinggal di daerah itu dibandingkan dengan google. Google memang bilang *location* di Champ Ellysee. Tapi hotel seperti apa, kan cuma gambar.

15. Fasilitas apa yang menurut Anda paling dibutuhkan dalam mengelola pengetahuan (KM) karyawan untuk mempercepat terjadinya inovasi?

Kalau lagi *high season*, memang suka ada kelas, dan itu gabung dengan divisi *outbound*. Sudah ada jadwalnya, dan yang ngatur *outbound*. Terus mereka



minta tolong, misalnya si Yansen yang sering bawa *group* ke destinasi ini untuk jadi pembicara. Cuma menjelang *high season*. Kalau seperti sekarang ini (*high season*) sudah selesai. Nanti mungkin pas Desember pas *product* nya sudah jadi, ada kelas lagi. Jadi kita lebih ke acaranya (*itinerary*). Misalnya, *itinerary* nya apa sih? Rusia Scandinavia. Siapa yang pernah ke Rusia Scandinavia, yuk ajarin. Jadi pas nerangin ke tamu udah seolah-olah sudah pernah. Ini di sini lho, itu di sini lho. Jadi lebih kepada teknik menjual, tetapi yang dijual itu adalah acaranya. Pas mau pameran. Kalau masalah destinasi, itu biasanya kelas lain lagi pada kelas *tour leader*. *Let's say* Korea, ayo yang bawa Korea dikumpulin satu kelas, diajarin tentang Korea. Itu lebih kepada misalnya teknik lapangannya, tempatnya seperti apa, *toilet* nya di mana, *local guide* nya bagaimana? Tetapi awal kelas yang umum itu biasanya kelas destinasi. Udah selalu itu. Supaya anak-anak tidak lari ke *travel* lain untuk bertanya.

16. Sejauh manakah budaya organisasi yang ada memiliki dampak terhadap kemampuan bersaing perusahaan?

Untungnya sih, *Happy Holiday* itu sedikit berbeda karena kita punya Trafalgar dan Costa. Kita rep (*representative*), tetapi kita *rep.* nya *product*. *Wholesale* yang lain itu kan kebanyakan hotel, paket dia ambil ke *travel* lain. Iya, dong. Dia tidak ditunjuk untuk mewakili satu *product*. Kita gak omong *agent*, kalau *agent* dia bukan *wholesale*, dia *rep. office*. Kalau *rep. office* itu ada *Time Travel* Jakarta, ada *Orient Lush*, ada GTA misalnya. Mereka itu *rep. office*, tapi kalau *the main wholesale* itu ATS. Itu *wholesale*, cuma saya gak bisa samain dengan ATS. Dia orangnya berapa, orang kita berapa? Itu satu, cuma mereka lebih ke mana? Ke *series*? Okay ke *series*, hampir sama kayak Panen dong. Harus butuh banyak orang. Bikin keberangkatan setiap bulan, ada. Butuh *team* seperti Panen, cuma kliennya sub *agent*. Mau berapa lama? Jadi istilahnya memang harus dibedakan. Kita mungkin lebih ke seperti *Surprise* nya *Smailing*, karena dia juga baru pegang Trafalgar. Sebelumnya juga gak sama. Saya belum pernah lihat ada *Wholesale* lain yang pegang *product*. Jadi memang belum ada yang seperti kita. Makanya itu saya bilang, kalau bisa kita cari *product* lagi, tetapi saya juga gak



mau *rep. agent* yang *inbound operator*. Saya maunya *product*. *Product* apaan lah. Ada satu *product Australia Centre* namanya, Itu kan dia *rep.*nya *Virgin Blue* sama *Cebu Pacific*, kan? Itu mungkin sama seperti kita. Cuma dia mainannya *airlines*, dan kita mainnya *product*, yang menjalankan. Jadi memang ya lebih beda. Itu sebenarnya yang kita unggulkan, ya tinggal *grab market* nya saja. Lebih sehat harusnya. Kalau kita disuruh urusin MICE nah, itu persaingannya udah gak sehat lagi.

17. Apakah keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh PT. Panen Tour saat ini?

Panen Tour keunggulannya *management* nya muda-muda. Mungkin lebih ke arah keterbukaan, ya. Karena saya kan udah lumayan lama walau tidak selama kamu, ya Lis. Maksudnya yang saya dapatkan ini, ya saya kan bukannya kerja di Panen saja. Perbedaannya adalah, saya gak tahu teman-teman yang lain, saya merasa ke atas itu gampang ngomongnya, ke bawah juga gampang ngomongnya. Dan saya di tengah-tengah ini bagaimana mengolahnya? Bukannya di agent lain tidak seperti itu, tidak. Maksud saya di sini di bilang tangan besi tidak, di bilang halus juga tidak. Jangan bercanda juga, kalau macam-macam ya udah kamu tinggal buat surat *resign*. Jadi bukan kata, “Kamu tidak bisa kerja, ya saya keluarkan.” Kan ada ya *travel-travel* seperti itu. Kita lebih *in between*, dan kita coba mengakomodir, “Tamu maunya apa sih?” Cuma memang kerjanya harus lebih keras kalau seperti itu, kan saingan kita banyak. Kalau kita ngomong secara *retail*, ya? Yang ada harga, harga dan harga kan? Ujung-ujungnya *complaint*, “Ikut *agent A*, gila di suruh bayar ini itu. Tahun depan ikut *agent B*, begitu lagi.” *Market* kita udah begitu, mau bagaimana lagi? Mau nggak mau, mungkin harga kita lebih mahal tetapi sedikit. Ini harus kita tekankan pada saat pameran, karena saat pameran itu adalah ujung tombak. “Kenapa harga kita di situ?” Kita bukannya harus menjelekkkan *agent* lain. Cuma kita tekankan, “Kita *provide* ini... Nah, Ibu tanya *agent* sebelah punya gak harga yang seperti itu?” Jadi lebih kepada yang, gak tahu ya saya punya *confidence*, *team* nya juga udah lumayan *solid*. Udah tinggal kita kedepannya, kita mau *expand* nya gimana? Ditambah dengan kita punya *the real competitor* adalah *website*. Cuma *website* kan belum ada

*group movement*. Belum ada *incentive website*, gak mungkin kan? Paling juga *booking* hotel ama *ticket*. Seperti yang tadi saya bilang, untung saya punya *market* manjanya minta ampun. Istilahnya, *some people* udah mulai, “Saya punya *budget* sekian, saya mau ke *Singapore*.” Udah keluar deh harganya. Lalu siapa yang bisa jawab, “Iya, saya maunya dekat sini.” *Computer*? Gak kan? Misalnya *booking* hotel A, ternyata tidak sesuai dengan kondisi yang diinginkan. Apa bisa *website* menjelaskan seperti kita? Boro-boro bisa *complaint*. *That kinds of things* yang masih bisa kita pergunakan untuk kemajuan. Jadi lebih kepada keterbukaan, dan ya kita berharap kedepannya bisa lebih saling terbuka lagi dan saling *support*.

18. Seperti apakah persaingan yang ada pada perusahaan biro perjalanan wisata di Indonesia saat ini?

Udah parah, ya. Udah pada *trying to survive* kali ya? *Trying to survive* sih ya, kadang-kadang yang itu tadi saya bilang, saya juga gak ngerti? Natal/Lebaran itu kan saatnya kita dapat *margin*. Kalau sekarang kita pameran bareng, 10-11 *agent*. Mereka keluarin harga USD2.000, mungkin *margin* 10 perak. Kita USD2.500. Saya *mark up* saja USD2.510. Ya mau gak mau kita ikutin yang 10 perak, dong. Kita naikin dikitlah jadi 15 atau 20. Mau gimana lagi? *Market* seperti itu, gitu lho. Itu yang susah, makanya seperti tadi saya bilang kan, at least kita juga *confidence* dengan kita punya *product*. Kita harus bikin yang beda, jadi mereka gak bisa bandingin. Cuma itu tadi again, beda. Ada yang mau ikut apa nggak? Istilahnya gampang deh, orang ke Jepang acaranya Tokyo dan Osaka, terus kita jual yang lain, Haneda atau apalah, istilahnya dia yang punya *snowing route* lah. “Laku gak sih?”, *it’s another question* kan? Itu kita gak murah yang namanya *marketing*. Jadi ya, kalau orang bilang duluan mana telur ama ayam? Itu juga susah, tuh. *Discount* pasti dimainkan. Orang Jakarta udah senangnya dibohongin. Bener, gak? Padahal ujung-ujungnya harga segitu-gitu juga, tetapi ya saya menyayangkan ya itu, di mana kita bisa dapat *margin* lebih, “Ya udahlah, yang penting ke isi.” Jadi yang diuntungkan saat ini ya *market*. Mudah-mudahan ke depan tidak karena saya yakin itu istilahnya para *agent* baru yang sok-sok mau jual USD10-15 dollar, mau sampai kapan sih? Tinggal tunggu aja, gitu lho. Ya

udah biarin. Lama-lama *market* capek ikutin mereka. Udah pulangny ini *complaint*, itu *complaint*. Mau sampai kapan? Jadi prinsip sebenarnya gampang, mau ikutin mereka? Cuma jangan sampai kita ditinggalin *market* aja. Ikutin, tetapi kita punya gaya kita. Main *saver*? Boleh. Hotel bintang 3 tapi *service* bintang 4. Itu jadi pe-ernya *tour leader*, mau gak mau yang digembleng. Bener gak? Ya kita jangan kasih *tour leader* yang asal-asalan. Toh, orang kadang-kadang bilang, “Tidur ngapain sih yang bintang 5? Cuma tidur naruh koper, bener gak?” Ya itu paling, harga kita ikut *saver* tetapi standar kita beri yang bintang 4.

19. Apakah Anda sependapat bahwa *knowledge management* karyawan dan proses inovasi akan menjadi keunggulan kompetitif perusahaan? Harap memberikan penjelasan lebih lanjut.

Ya iyalah. Itu sebenarnya *basic*, kalau kita tidak inovatif ya kemakan. Seperti yang saya tadi bilang juga kan, untuk kompetisi ini sebenarnya kita harus inovatif bikin *product* baru yang gak bisa dibandingkan dengan orang lain. Jadi ya, *again* bagaimana bisa inovatif kalau tidak punya *knowledge*, ya? Bener, kan? Memang itu dua. Nah, *knowledge* dari mana? Ya itu balik lagi ke pertanyaan awal, kamu mau ngobrol dengan orang lain atau mau *browsing*, mau nonton, atau mau apa, gitu. Tidak harus kita terbang ke suatu negara. Memang bisa terbang ke suatu negara adalah keunggulan sendiri, kita bisa merasakan cocok atau nggak sih sama *market* dibandingkan dengan kita baca/kita dengar dari orang lain. Tapi *at least*, itu kan bisa kita pelajari dulu sebelum *we make it come through*. Tinggal bagaimana mau menjadi nyata, ya itu harus inovasi. Kalau tidak ya jalan di tempat.

## HASIL WAWANCARA TESIS

Nama : Ivonne Sugianto  
Jabatan : *Director*  
Tanggal wawancara : 08 Agustus 2012  
Alamat *e-mail* : ivonne@panentour.com

### Analisis Sumber Daya Manusia

1. Berapakah jumlah perbandingan antara karyawan pria dan wanita yang dimiliki saat ini?

Kalau data persisnya ada di HRD, saya juga tidak ingat berapa jumlahnya. Lebih banyak perempuan sih, cuma persentasinya saya nggak tau, tuh. Tapi mayoritas memang perempuan. Gak ada kecenderungan sih, kebetulan saja ya, menurut saya. Kalau buat saya, perempuan sama laki-laki sama saja, sih. Cuma kebetulan saja lebih banyak perempuan yang *apply*, tetapi tidak ada *specifically* kenapa perempuan lebih banyak. Tidak ada.

2. Seperti apakah peran antara karyawan pria dan wanita dalam perusahaan?

Kita kan omong *stereotyping*, ya? Maksudnya mungkin saja yang perempuan berbeda dengan persepsi kita, atau laki-laki berbeda dengan persepsi kita. Cuma mungkin biasanya perempuan lebih rapi admin, misalnya. Tetapi itu juga/ada juga laki-laki yang admin nya rapi. Perempuan yang admin nya berantakan juga ada. Dan itu hanya *stereotyping* saja, sih. Jadi buat saya sama aja, ya. Ya *of course* perbedaan tetap ada, misalkan untuk *airport handling*. Kalau perempuan yang datang ke situ kan rada kasihan juga, ya. Karena semua kan dari *airport handling* mulai dari imigrasi sampai semuanya kan 90% laki-laki. Terus kalau untuk *airport handling* juga kan perlu angkat barang, jadi kalau perempuan kan lebih kasihan. Atau misalnya pameran, untuk anak-anak marketing yang urusin pameran malam sebelumnya. Kalau perempuan mesti pulang sampai jam 1 pagi, kan kasihan. Jadi cuma itu saja. Kalau dalam tingkat kualitas/segala macam

buat saya tergantung dari manusianya. Tidak ada sih, cuma *so far* memang beberapa posisi misalnya *messenger*, deh. Masa perempuan yang urusin? Misalnya, gitu lho. Tapi memang untuk mengurus *group* yang besar dengan kopernya, walaupun *tour leader* nya perempuan tetap di bantu oleh laki-laki. Kalau *tour leader* nya laki-laki tentu dia bisa sendiri, ya?

3. Apakah tuntutan yang diberikan oleh perusahaan bagi karyawan baru?

Kalau saya pada prinsipnya maunya yang pertama itu harus jujur, ya. Sama mau untuk bekerja. Mau untuk kerja keras. Jadi buat saya pintar itu bonus. Yang penting orangnya mau kerja atau tidak, rajin atau tidak. Karena kalau pintar dan malas percuma juga, kan? Kalau kurang pintar tapi mau bekerja keras itu saya rasa lebih bisa di *appreciate*. Lebih bisa diandalkan karena mungkin belum pintar, tetapi kan bisa diajarkan. Seiring dengan waktu, mulai lebih berpengalaman. Jadi buat saya yang mau kerja keras itu lebih berharga.

4. Apakah tuntutan yang diberikan oleh perusahaan bagi karyawan tetap?

Kita dalam perusahaan kan pasti ada target, kan? Nah, mungkin tuntutan saya itu dalam arti target, kali ya. Biasanya kalau menurut persentasinya, hampir sama semua. Kalau dalam nominal pasti beda, kan? Kalau persentasinya hampir sama. Tergantung juga, kita buat target itu sesuatu yang *achievable*, ya. Jadi maksudnya kita semua yang *reasonable* deh, semuanya itu. Sesuatu yang *achievable* yang bisa memotivasi orang, bukan untuk membuat orang *down*. Kalau target yang terlalu tinggi kan juga percuma. Orang belum apa-apa sudah *down*, kan?

5. Seperti apakah gambaran budaya organisasi yang dimiliki oleh PT. Panen Tour saat ini?

Kalau di Pusat kita suka bikin kebaktian sebulan sekali. Dari kebaktian itu kadang ada yang Katolik, ada yang Kristen. Kalau ngomong agama sih kita menghargai segala macam agama, ya. Cuma kebetulan kalau kebaktian kita adakan ganti-ganti, kadang Katolik, kadang Kristen, tetapi juga misalnya, yang muslim kalau mereka ada potong kurban atau segala macam, kita juga *support*.



Cuma kalau muslim kan memang tidak ada kebaktian. Kalau *certain dates* mereka mau mengadakan sesuatu ya, silahkan. Kita *open*, kok. Jadi kebersamaannya itu ada. Semua memiliki keunikan sendiri-sendiri. *Department* nya unik, manusianya juga unik. Mereka juga beda satu sama lain, sih. Bagaimana menyatukan saja, kali ya? Kalau di bilang karakter, dari 270 orang yang ada di sini saya rasa juga ada 270 karakter. Kurang lebih ada 270 orang. Itu total dengan cabang.

6. Bagaimanakah sistem kontrol yang berlaku dalam perusahaan?

Mungkin *segregation of duties*, kali ya? *Segregation of duties* itu artinya satu orang itu tidak melakukan segalanya. Satu orang itu harus berbagi tugas. Ada alurnya. Alur kerjaan di mana mungkin dari A harus ke B, B ke C, C ke D. Mungkin dengan itu kan ada tahap-tahap awal, pengecekan ini untuk kontrolnya juga, kan? Ada *Supervisor* nya. Ada *manager* nya. Untuk *key person* ya Asisten Direktur dan *General Manager*. Istilahnya kalau kita bikin *spider chart* nya, ada Direktur, ada Asisten Direktur, ada GM. Di bawah mereka itu *Manager* nya. Di bawah itu ada *Supervisor* nya. Di bawah *Supervisor* ya *staff* itu.

Knowledge Management (KM) dan Proses Inovasi

7. Adakah hal-hal lain yang berada di luar rutinitas yang memiliki nilai penting bagi perusahaan?

Kalau itu yang saya tahu semua cabang/divisi, mereka ada *outing* sendiri. Mereka ada buka bareng kalau lagi puasa seperti sekarang. Mereka memang bukan muslim semua, tapi mereka ada buka bareng. Dan itu biasanya memang per divisi. Kalau menurut saya untuk sebangsa *outing*/buka bareng itu kebersamaan, ya. Kalau kita omong tentang kebaktian itu untuk kebersamaan, dan saya rasa *once in a while* semua orang itu harus ingat, ya. Jadi maksud saya seperti itu juga bagus untuk pikiran mereka sendiri, untuk ketenangan mereka sendiri. Istilahnya yang percaya disirami, yang belum percaya/tidak percaya mudah-mudahan ikut bisa dapatin sesuatu/tersentuh. Saya juga gak tahu. Ini kita cuma omong, kita hanya bisa menyiapkan dan menyediakan. Tapi kan, *back to the person* lah, ikut atau tidak kan kita tidak pernah paksakan. Kalau kebaktian sih saya rasa, saya

lebih ke individu. Itu lebih ke rohani kali, ya. Kalau untuk pekerjaan sih saya mengharapkan dari outing, makan bekerja sama, ngobrol/makan di sebelah aja/di kantin. Hal seperti itu kan bisa menjaga kedekatan.

8. Adakah kiranya kesenjangan pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan selama ini?

Pasti ada ya di setiap perusahaan. Gak usah di *travel*/gak usah jauh-jauh dari pekerjaan. Di sekolah, *gap* juga ada, kan? Waktu semasa kita sekolah juga ada geng A, geng B, geng C. Apalagi kalau dalam pekerjaan. Mungkin tingkatnya itu *hopefully* lebih dewasa aja, kan? Kalau di bilang semuanya harmonis, saya rasa gak ada. Dalam satu keluarga saja juga gak, kan? Pasti ada *once in a while* beda pendapat. Pernah, sih. *It happens in a while*, ya namanya orang itu harus terus belajar. *Company* pun harus terus belajar. Jadi ada kadang-kadang kesulitan yang gedhe juga ada, yang kecil juga ada. *We'll take it as experience* saja ya. Mungkin *handle* orang seperti ini, bagaimana? Caranya mungkin salah, *next time* kalau *handle* orang seperti ini dengan cara apa? *Trial and error*.

9. Sejauh mana pihak manajemen mengelola pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan tersebut?

Oh, kita sih berusaha ya. Kadang-kadang sih kita omong tentang divisi misalnya *ticketing*. *Anytime* misalnya ada *training*/segala macam, kita berusaha untuk mengikutsertakan yang mungkin *knowledge* nya kurang untuk kita ikutkan *training*. Divisi lain kan juga ada *weekly meeting*. Mungkin dari situ juga kan kelihatan. Ada juga alurnya masih anak baru/masih kurang ini, kan kita bisa *training*. Dalam *meeting* itu kan kita juga bisa melihat, misalnya bilang ke *Supervisor/Manager*, “Tolong di bantu. Yang lebih pinter, tolong dong taruh dulu di sebelahnya supaya dia bisa belajar.” Jadi tidak hanya saat *high season* saja. Kalau *high season* itu kan *under stress*, kadang-kadang sebenarnya bisa, tetapi kena *pressure* jadi gugup.

10. Adakah visi dan misi khusus dari perusahaan sebagai upaya untuk mengembangkan pengetahuan karyawan?

Belum ada.

11. Dengan kondisi pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan saat ini, apakah hambatan yang paling dirasakan oleh pihak manajemen?

Pokoknya, *it's getting better*. Belum *perfect*, but *it's getting better*. Buat saya, kalau *it's getting better, it's good* kok. Asal jangan *getting worst*.

12. Seperti apakah ide dan kreatifitas dari bawahan yang menurut Anda menarik?

Saya paling senang sesuatu yang lain dari yang lain. Jadi misalnya, saya ngomongin tentang *tour package*. Kalau ide kita itu beda dari orang lain/sesuatu yang baru yang orang lain belum pernah buat. Itu yang buat saya *exciting*, gitu lho. Jadi misalnya, “Oh, ikut *tour* yang aneh-aneh aja, deh. Tapi harganya mahal, gak tau di sana jual apa nggak, ya?” Tapi, *I like that* daripada kita cuma, “Ya udah, deh kita ikut destinasi yang sama tapi harga lebih murah.” Buat saya lebih *exciting*, “Ya udah, ini baru. Coba aja.” Karena kita kan di *service* industri. Kalau kita cuma jualan destination yang sama aja, *it's all comparable to 1.000 travel agent* yang lain. Tapi kalau kita bisa *come up with something* yang mereka gak punya, itu kan tidak bisa diperbandingkan dengan orang, harga juga tidak. Dan bersaing itu/*service* itu adalah sesuatu yang tidak bisa di nilai dengan uang. Ya, kan? *Service* misalnya, mungkin destinasinya sama, tapi mungkin orang lain di jemput pake bus sedangkan kita dijemputnya pakai apa/yang lebih *private*, atau restorannya sama, tapi kita minumannya dikasih *fruit punch*. *Those little things added value* juga. Alangkah baiknya juga kalau udah *total different destinations*.

13. Menurut penilaian Anda, apakah selama ini para karyawan sudah cukup terlibat dalam melakukan inovasi dalam perusahaan?

Sedang dalam proses, mereka juga terlibat. Saya rasa Panen Tour ini cukup *open*, ya. Saya juga lemparin seseorang itu untuk, *even* itu *Manager* nya, untuk berkreasi sendiri/*manage* sendiri. Jadi kita bukan seperti, “Aku maunya seperti ini, kamu silahkan kerjain.” Tapi aku lebih ke, “Yuk, kalian mau ngapain?”

Ada yang baru, gak? Ayo kita *support*.” Ya jadi, lebih ke mereka sendiri yang berkreasi, kan? Jadi saya lebih memberikan kebebasan. Karena buat saya semua divisi itu sudah punya *skill* berbeda. Saya mempunyai ide tapi untuk *skill*/segala macam, buat saya, mereka (*staff*) lebih *expert*. Mereka sudah tahu luar dalamnya seperti apa, jadi buat saya ya, biarlah orang coba. Potensi untuk mereka berkembang jadi lebih banyak, kan? Daripada cuma dibilangin doang, kapan berkembangnya?

#### Strategi Inovasi dan Keunggulan Kompetitif

14. Dapatkah Anda menjelaskan bentuk dukungan atau motivasi serta penghargaan yang sudah diberikan kepada karyawan dalam proses penciptaan inovasi terhadap produk jasa?

Penghargaan seperti *loyalty* untuk orang-orang yang sudah lama bekerja. Mungkin *company* memberikan *incentive*. Jualan untuk produk-produk tertentu. Saya rasa sih cukup ada, ya. Kalau saya suka ini, kalau lagi iseng saja misalnya, di luar dari kebijakan kantor. Kalau misalnya, pameran atau segala macam, “Ayo, kalau misalnya selama 3 hari ini kita bisa dapat 100 orang. Pulang, saya traktir semua yang jaga pameran.” Atau misalnya, pas kita dapat tamu yang saya tahu banget *customer* nya bawel/rewel, keterlaluhan. Saya suka memotivasi, “Udah, deh. Pokoknya ini beres. Setelah beres, pulangnyanya saya ajak pergi, yuk. Setelah pulang kalian mau makan apa, mau ke restoran mana? Ayo, kita makan.” Buat ongkos capek, gitu misalnya. Tapi itu lebih ke spontan, ya. Jadi bukan sesuatu yang direncanakan, “Oh, ini harus begini atau begitu.” Gak sih.

15. Apakah hambatan-hambatan yang sering terjadi dalam melakukan proses inovasi tersebut?

Di setiap *decision* itu, pasti ada satu yang senang, dan ada satu yang tidak senang. Atau mungkin, “Oh, tahun lalu si Ibu bilang kalau berhasil *handle* group ini di pameran kita mau diajak makan. Kok, tahun ini, gak?” Jadi kadang-kadang itu kita suka lihat *case by case*. Kadang-kadang juga pas kita dapat klien yang amat super rewel, gitu lho. Jadi orang-orang itu kadang ada rasa iri, ya. Kadang-



kadang ada rasa tidak puas. Jadi, ya... plus minus, kali ya?

16. Fasilitas apa yang menurut Anda paling dibutuhkan dalam mengelola pengetahuan (KM) karyawan untuk mempercepat terjadinya inovasi?

*Working environment*, ya. Kalau *computer* dipakai untuk 3 orang, mau belajarnya bagaimana? Kelamaan, kan? Ya pasti tentang fasilitas itu, lalu teman-teman sekerja bisa mendukung atau tidak ya? Bisa mengajarkan atau tidak? Saya rasa tiap divisi, *Supervisor* dan *Manager* juga punya kebijaksanaan sendiri, ya. Cara bicara, cara marah, cara memuji juga salah satu yang penting supaya *environment* menjadi lebih nyaman. Toh, kalau kita bicara soal inovasi ini juga penting, ya kan? Atau misalnya, *sales* nggak punya transportasi, atau *sales* nggak punya mobil, sama juga bohong. Kalau memang lebih *general* kita ungkapkan dalam *meeting*, kalau memang *personal* ya mungkin langsung disampaikan.

17. Sejauh manakah budaya organisasi yang ada memiliki dampak terhadap kemampuan bersaing perusahaan?

Saya rasa *the more solid a team is, the more powerfull it's gonna be*, ya. Kalau dibandingkan dengan *competitor*. Kalau *solid*, istilahnya kita bisa lebih bersaing.

18. Apakah keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh PT. Panen Tour saat ini?

Buat saya itu Panen Tour harus tetap *compete* harga, cuma tidak menurunkan standar/*service*. Balik lagi yang seperti saya bilang, kita di *service industry*. *Price* itu juga *important*. *For the same apple to apple*, kita harus *at very good price* tetapi untuk *overall* saya tidak mau mengurangi standar kita/*service* kita/kualitas kita. Misalnya, makanan kita juga. Atau kita cari *market* murah, tapi kita harus enak. Hotel mungkin boleh yang agak murah, tapi harus bersih. Jadi harga penting buat saya, tapi lebih penting *service* dan kualitas. Saya rasa orang yang membandingkan, “Oh, dibandingkan dengan yang ini, murah.” Tetapi begitu mereka pakai *travel* yang murah dan tidak menjaga kualitas mereka akan pergi sekali. Kalau lain kali mereka pergi, tidak akan memakai yang sama. Tapi kalau kita jaga kualitas, *hopefully* kita akan mendapatkan *repeaters*. Karena ada



juga/banyak juga kok, misalnya ,”Oh yang ini ternyata enak juga dengan Panen.” Mereka balik lagi ke Panen. Sekarang kita lagi ada divisi MICE yang baru. Bukan untuk *government* saja, tapi perusahaan yang membutuhkan MICE, juga. Ada juga sih, orang-orang yang dari China itu mereka bikin juga *inbound* MICE nya. Ada yang cuma *event* saja, yang cuma beberapa ratus orang. Mudah-mudahan deh, harusnya ke depan pangsa pasarnya bagus. Kita pernah ikut pameran yang di Guangzhou, udah beberapa kali untuk *event-event tourism*.

19. Seperti apakah persaingan yang ada pada perusahaan biro perjalanan wisata di Indonesia saat ini?

Sebenarnya kalau omong di *travel*, sekarang *trend* nya tetap *back to price*, ya. *Back to price*, paling cuma beberapa *incentive* saja yang tidak. Saya rasa kalau *series* segala macam itu sudah ada *price minded*, ya. Ya mungkin masih bisa ada inovasi atau mungkin *group incentive*.

20. Apakah Anda sependapat bahwa KM dan proses inovasi akan menjadi keunggulan kompetitif perusahaan? Harap memberikan penjelasan lebih lanjut.

Ya intinya dua hal itu memang dua elemen yang penting, ya. Jadi yang membuat sebuah perusahaan itu bisa maju, ya *knowledge management* dan *innovation* juga. Ya saya rasa itu sangat mendukung kemajuan, sih. Tanpa itu juga, susah buat untuk perusahaan bisa maju. Untuk *online travel* udah banyak, mungkin kedepannya kita harus lebih fokus di *tour*, ya. *Series* maupun *incentive*. Kalau kita omong soal *ticket*, hotel, ya.. sekarang amat sangat bersaing. Nah, balik lagi ke *service*, kan? Karena kalau cuma hotel, *service* itu urusan si hotel. *Ticket* juga kalau *service* juga urusan si *Airlines*. Tour itu yang benar-benar *service* dari kita.

## HASIL WAWANCARA TESIS

Nama : Teti Tjong  
Jabatan : *Branch Manager* Jakarta (Kantor Cabang BNI' 46)  
Tanggal wawancara : 08 Agustus 2012  
Alamat *e-mail* : teti@wisma46.panentour.com

### Analisis Sumber Daya Manusia

1. Berapakah jumlah perbandingan antara karyawan pria dan wanita yang dimiliki saat ini?

Perbandingannya 80-20. Delapan puluh persen adalah perempuan. Sebenarnya sih maunya *balance*, tapi karena belum ketemu yang cocok, kali ya? Karena tidak bisa sembarangan cari SDM. Kebetulan yang *qualified* kebanyakan perempuan.

2. Seperti apakah peran antara karyawan pria dan wanita dalam perusahaan?

Dalam hal tanggung jawab tidak ada perbedaan, sebenarnya. Jadi siapapun sebenarnya bisa melakukannya. Perempuan bisa, laki-laki bisa. Kecuali untuk mengangkat-angkat barang. *Office boy* di sini tidak ada, jadi di sini sistemnya gotong royong. Jadi untuk *driver*, *messenger*, *collector* itu adalah mereka yang membantu untuk bersih-bersih. Kalau yang lain, semua saling kerja dan mereka saling bantu saja. Karena gedungnya bukan gedung sendiri.

3. Apakah tuntutan yang diberikan oleh perusahaan bagi karyawan baru?

Tuntutan yang kita harapkan ya, semua karyawan itu yang bertanggungjawab dalam pekerjaannya. Itu pasti. Jujur juga karena jaman sekarang untuk mencari pegawai yang jujur juga susah, ya kadang? Mencari mereka yang bertanggungjawab dan mempunyai kemampuan juga. Mereka yang punya *skill*, yang penting sih. *Skill* nya ya setidaknya mereka bukan yang malas tetapi sebenarnya mereka bisa. Mereka tinggal perlu di asah saja. Kalau ada kemauan untuk belajar, terus rajin pasti bisa. Kalau sekarang kan SDM nya, yang

sekarang ini ya, kendalanya adalah yang kebanyakan maunya kerjanya enteng tetapi dapatnya gede. Itu adalah generasi setelah kita (tahun 1980 ke atas).

4. Apakah tuntutan yang diberikan oleh perusahaan bagi karyawan tetap?

Target sih pasti ada. Management juga memberikan target penjualan. Kalau bagian *back office* sih, mereka juga punya target-target yang harus mereka *achieve*, misalnya *reward* segala macam yang ada *dateline* nya. Yang pasti bisa yang bertanggungjawab lah atas kerjanya. Tuntutan khusus sih tidak ada ya. Kalau di sini/cabang kita maunya gotong royong. Jadi semuanya harus bisa *handle*. Kalau di *counter* semua harus saling *back up*. Nah yang *back office* juga harus ada *back up*, jadi kalau ada satu bagian/satu orang gak masuk. Di sini kan beda masalahnya dengan kantor pusat. Di cabang itu yang di *cover* itu lebih banyak dari yang di Pusat. Nah, otomatis kita yang di *back office* untuk *invoicing* itu sendiri. *Counter* tidak ada yang boleh *invoicing*. Kalau di sini begitu. Jadi di lempar ke admin. Kalau misalnya salah satu *back office* ada yang tidak masuk, otomatis *back office* harus ada yang bisa *back up*. Kalau di *counter*, misalkan si A tidak masuk, *counter* B, C, dan D harus bisa bantu. Sebenarnya sih itu karena kita kebanyakan klien adalah *corporate*. Jadi otomatis ada PIC untuk *company* tertentu, makanya dikhususkan. Untuk *company* A, biasanya dengan *staff* A, tetapi kalau *staff* A tidak masuk, *staff* B harus bisa bantu *company* ini.

5. Seperti apakah gambaran budaya organisasi yang dimiliki oleh PT. Panen Tour saat ini?

Budaya gotong royong sih sebelumnya pasti ada, cuma ini kita coba. Pasti ada yang tidak mesti setiap hari, sih/pasti ada waktu-waktu tertentu yang kita masih *remind* ke mereka, budaya gotong royong yang seperti ini supaya mereka tahu. Kita ini satu *team*. Apa yang kita hasilkan nantinya/target yang diuntut dari *management* adalah satu *team*. Jadi harus ada *team work*. Jadi komunikasi mereka harus *intens*.

6. Bagaimanakah sistem kontrol yang berlaku dalam perusahaan?

Kalau *product* kita pasti ikut Pusat, jadi semua di *create* oleh Pusat. *Product tour*, *product* dokumen, atau *product hotel package* itu dari Pusat. Hanya *product-product* tertentu yang misalnya kita punya *market* sendiri seperti MICE/*meeting*, nah itu otomatis kita akan *create* lagi. Cuma tidak menutup kemungkinan, karena cabang kapasitasnya tidak sebesar di Pusat, jadi ada kondisi-kondisi tertentu untuk *request* yang besar itu kita perlu *teamwork*/ada kerjasama dengan Pusat. Contohnya untuk *group* MICE dari asuransi Manulife yang lalu, kita masih bisa *handle* untuk *operation* nya. Pas di hari H/di lapangan saat kita turun, SDM disini kan tidak banyak untuk *handle* 1.200 orang. Jadi otomatis, kita harus *request* dari Pusat untuk menambah SDM yang kita pakai untuk *handle event* tersebut. Pusat juga langsung tanggap. Sama seperti Pusat juga kalau perlu bantuan untuk membawa *tour/runner* juga mengambil SDM dari cabang. Untuk admin/keuangan juga sama, ibaratnya *report* juga lapor ke Pusat. Jadi pembukuan itu juga di buat oleh orang Pusat, cuma di sini *daily report activity* tetap di buat oleh *accounting/finance* sendiri.

Knowledge Management dan Proses Inovasi

7. Adakah hal-hal lain yang berada di luar rutinitas yang memiliki nilai penting bagi perusahaan?

Kalau terus terang di cabang ini, kita tekankan (ini terlepas dari target yang biasa, ya), taruhlah kita punya bonus-bonus tertentu dari *airlines*, misalnya. Kalau di cabang ini kita transparan. Jadi semua di *manage* oleh *accounting/finance* cabang. Semuanya itu dikumpulin, mau hotel/*airlines*/paket itu semua dikumpulin jadi satu. Nanti itu kita bikin, seperti yang kita bilang, sampai yang ke pembagiannya itu bisa semua, *counter staff*, *manager*, *messenger*, *collector* dan *driver* juga dapat bagian. Itu sebabnya kita tidak punya OB tapi kita bisa tetap gotong royong. Kalau mau dapat bonus ya gotong royong. Makanya, mereka yang di depan *hand in hand* nya fokus ke tamu. Yang di belakang, fokus untuk mengelola, gitu. Jadi administrasinya juga harus bisa *back up* yang depan.

Penagihan juga harus di usahakan lancar, terus laporan bisa lancar, gitu. Jadi mau dapatnya sama, ya gotong royong. Itu sih yang kita lakukan mulai dari Januari 2012, lah. Sebelumnya saya yang baru *join* di sini per Oktober. Jadi kita baru berlakukan lah. Jadi kalau mau *outing* ya udah, kita lakukan. Kalau gontok-gontokan pasti ada kadang kalau lagi *high season*, bisa kan? *Temper* nya naik, tapi *so far* masih *okay*, lah.

8. Adakah kiranya kesenjangan pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan selama ini?

Untuk yang baru pasti ada, lah kesenjangan. *Knowledge* dia tentang *product*. *Skill* nya mereka pasti juga belum terlatih. Ya yang namanya pengalaman kan tidak bisa bohong, ya? Pasti maksudnya mengasah seseorang untuk terlatih, lah. Mereka juga masih kaku-kaku, masih belum tahu cara luwesnya bagaimana, gitu. Balik lagi ke SDM nya sih. Mereka mau belajar atau nggak sih. Kalau ada kemauan besar untuk belajar sih pasti bisa cepat.

9. Sejauh mana pihak manajemen mengelola pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan tersebut?

*So far* sih yang pernah kita jalanin kan *product knowledge*, ya? Di Pusat sih suka di buat, *training* nya. Kalau di sini ya senior-seniornya yang bantu. Untuk anak-anak baru, senior-seniornya harus ajarin. Kalau lagi *low*, mereka ngajarin nih, *ticketing* gimana-gimana. Jadi gak langsung diterjunin, gitu. Pasti diajarin pelan-pelan, kan. Kalau kelas-kelas khusus ada di *Head Office*, biasanya. Untuk *product knowledge*, misalnya.

10. Dengan kondisi pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan saat ini, apakah hambatan yang paling dirasakan oleh pihak manajemen?

Masih, pastinya kalau *training* untuk *staff* itu perlu berkala. Itu yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan. Karena *selling skill* mereka, mesti diasah. Kadang mungkin mereka terbiasa seperti ini, tapi jamannya sudah beda. Mereka sudah lebih canggih. Harus seperti ini/itu, itu yang mestinya menjadi tanggungjawab perusahaan, sebenarnya. Sebelumnya pernah dilakukan, tetapi



belakangan ini memang belum sih. Jadi lebih ke arah/*management* sendiri lebih fokus untuk membakukan prosedur juga, ya. Prosedur yang dijalankan sebenarnya sudah ada cuma belum di standarisasi. Beberapa bagian belum di standarisasi.

11. Seperti apakah ide dan kreatifitas dari bawahan yang menurut Anda menarik?

Kalau di cabang itu kan biasanya satu bulan itu kita hari Sabtu/Minggu libur. Jam kerjanya mulai 08.30-05.30, tetapi sementara dari *corporate* itu menuntut *service* lebih. *Benefit* apa? Jadi yang sekarang kita jalankan itu team kita/*ticketing* kita itu *stand by weekend*. Mereka cobain untuk gantian. Jadi kita punya nih *laptop* kantor, nah gantian yang *ticketing* untuk melakukan reservasi melalui *laptop* ini. Jadi ada satu anak yang *standby* dengan *laptop* ini, tiap Sabtu/Minggu. Sebenarnya tidak perlu harus selalu *standby* di depan komputer, sih. Tapi *at least during weekend* kalau ada klien yang Sabtu/Minggu telepon, ada *staff* kita yang bisa bantu. Tahap *issued*, seperti domestik ya, kita bisa *request* ke Pusat atau sekarang kan ada *ticketing 24 hours*? *Benefit* nya sebenarnya sementara kan, ketentuan kantor adalah sebenarnya Sabtu/*weekend* libur, jadi sebenarnya ini sih musyawarah mufakat. Jadi kenapa kita *stand by* in Sabtu/Minggu karena Sabtu/Minggu itu kita kasih mereka *fee*. *Fee* nya itu dapatnya dari bonus-bonus yang kita dapat itu. Ada yang kita bagi lagi, “Pokoknya Sabtu/Minggu, per hari *ticketing* dapat sekian, ya?”. Tetapi dialokasikannya lagi ya mereka bekerja, gitu. Yang lain juga tidak iri karena mereka memang beneran kerja. Tidak ada gap, jadi kalau misalnya mereka dulu ada *short collect*, kita udah mufakat bahwa untuk itu akan di bantu dari bonus-bonus itu. Tapi ya balik lagi *case by case*, kalau memang di lihat kesalahannya saat itu memang lalai terus ya berarti tidak bisa seterusnya. Mungkin sekali dua kali masih di bantu.

12. Menurut penilaian Anda, apakah selama ini para karyawan sudah cukup terlibat dalam melakukan inovasi dalam perusahaan?

Ya, mereka sudah cukup terlibat. Jadi tinggal nunggu *ticketing 24 hours ready*, sebenarnya mereka sudah mulai bisa lepas, kan? Karena sementara kita *back up*, terutama kalau ada *corporate-corporate* besar yang menuntut, “Kalau

Sabtu/Minggu, bagaimana?” Jadi kita harus ada *hotline*. Ada tiba-tiba yang *issued ticket* dadakan karena besoknya harus berangkat. Kadang mereka telepon ke saya atau ke anak-anak yang memang *corporate* nya dengan *staff* A. PIC siapa biasanya? Tetapi biasanya PIC itu yang akan kasih tahu, “Pak, telepon aja ke *hotline* nomor ini. Nanti di bantu dengan si B. Si B yang *standby*, jadi Bapak telepon si dia saja, nanti akan di bantu.” Atau kalau Bapak/tamunya itu nggak mau, ya berarti si *staff* itu yang biasanya akan terima in dulu. *Request* nya apa? Nanti dia sampaikan ke rekannya yang *on duty*, ibaratnya.

### Strategi Inovasi dan Keunggulan Kompetitif

13. Dapatkah Anda menjelaskan bentuk dukungan atau motivasi serta penghargaan yang sudah diberikan kepada karyawan dalam proses penciptaan inovasi terhadap produk jasa?

Selain *reward* mestinya, ya *company* sendiri memberlakukan *achieve target*. Ada lagi bonus-bonus/*target scheme* itu, ya? Bonus lain mungkin kalau dia di nilai *capable enough*, pasti akan ada *chance* lebih untuk dia bisa misalnya bawa *tour*. Itu merupakan salah satu bonus juga, karena tidak semua orang *capable* untuk bawa.

14. Apakah hambatan-hambatan yang sering terjadi dalam melakukan proses inovasi tersebut?

Hambatan pasti ada karena tidak semuanya yang kita inginkan itu bisa langsung cepat. Pastinya kan atapnya di Pusat. Jadi mereka tidak bisa langsung lepas, dan harus di dorong-dorong dulu. Mereka sih *so far* pasti berusaha. Maksudnya yang kita lihat di cabang ini, ya kebetulan anak-anaknya bener-bener gigih. Artinya kalau mau *service* tamu, ya mereka harus *service* tamu dan berusaha untuk dapatkan bisnis lebih. Jadi kadang karena kita kekurangan SDM pun, ya menyedihkan sih. Ibaratnya SDM nya belum dapat yang cocok. Dapat juga yang begitu. Nah, itu sebenarnya jadi kendala, sementara mereka maunya semua bisnis juga diambil. Cuma mereka juga udah sampai kewalahan/sudah *overload* semua, ya mau gimana? Mau tumpah. Daripada hilang, ya udah kita

kerja sama, lah dengan Pusat.

15. Fasilitas apa yang menurut Anda paling dibutuhkan dalam mengelola pengetahuan (KM) karyawan untuk mempercepat terjadinya inovasi?

*Training-training*, sih sebenarnya. Ya kadang tidak semua orang bisa kita kirim. Misalnya kalau jualan *ticket*, mereka pasti harus di *training*. Penerbangan yang paling *update* itu seperti apa? Supaya di industri jasa, mereka sendiri itu tidak ketinggalan. Kalau *tour* itu kan lebih bervariasi. Tidak semua orang bisa, maksudnya, “Ya, dia harus punya *knowledge*. Ya, dia di kirim.” Tidak. Jadi justru mengharapkan yang lebih senior itu bisa memberikan *training-training*. Jadi siapa yang pernah dapat *trip* ke mana, dia bisa *sharing*. Jadi setidaknya mereka punya gambaran. Kalau jualan jasa kan susah, kan? Gak seperti jualan barang elektronik. Kalau jualan *handphone* sih ada barangnya yang bisa dilihat. Kalau jasa kan nggak? Jadi perlu menggambarkan ke tamu supaya tamu bisa tertarik. Karena tidak semua orang punya kemampuan seperti itu. Apalagi kalau dia belum pernah dengar. Cuma baca *itinerary* gitu doang, kan tidak bisa? Jadi tekniknya untuk menjual itu dan *knowledge* nya tentang destinasi-destinasi itu juga perlu lengkap. Ibaratnya kalau jualan hotel/*voucher hotel* juga sama, kan? Orang pasti maunya kan lihat lokasinya dulu, “Lokasinya di mana, ya?” Kalau mereka punya *knowledge* tentang kota itu jadi mereka lihat berdasarkan alamatnya saja. Menjawab secara profesionalnya itu seperti apa? Itu yang perlu di *training* sebenarnya. Sama seperti teknik angkat telepon, kan standarisasinya seperti itu. Mulai dari yang *basic* sampai yang profesional, lah.

16. Sejauh manakah budaya organisasi yang ada memiliki dampak terhadap kemampuan bersaing perusahaan?

Ya pasti berdampak dari internalnya dulu, ya. Jadi ada masalah apa, kan tidak merasa pusing sendiri. Punya *team* yang bisa bantu untuk cari solusi. Kalau mereka ada permasalahan apa, kan mereka bisa juga dibantu. Kalau dengan kompetitor pastinya, *the whole* Panen sendiri. Kita berjuangya seperti itu.

17. Apakah keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh PT. Panen Tour saat ini?

Ya terus terang untuk kita sendiri, *corporate* juga sangat besar sehingga kita bisa eksis. Baik di Surabaya atau Jakarta, juga punya kerjasama dengan *oil company*, asuransi, sampai *plant/factory* di Pusat juga ada, kan? Jadi masih eksis, lah. *Product tour* sendiri ya pasti mengikuti jaman, lah. Dinamis, ibaratnya. Tetap ada *strong* nya. Korea, *strong*. Cuma memang ada beberapa yang perlu inovasi lagi, seperti *website*. *Website* kan sedang dikerjakan. Teknik *marketing* seperti *Facebook*, itu juga di kelola oleh Pusat. Dari mulai *branding-branding* kita juga, pameran-pameran juga. Semua yang bertanggungjawab ada di Pusat, jadi cabang-cabang itu mengikuti. *Promotion materials* itu semua kita ikut Pusat. Tidak ada wewenang untuk membuat sendiri, *even* itu *series*. Kalau *series* kita ikut Pusat. Kalau jualan kita *product* Pusat. Kalau di Surabaya, mereka sudah punya *flight* yang langsung terbang dari Surabaya jadi tidak bergantung dengan *Head Office*. Kalau di Jakarta, semua cabang harus *support* pada *Head Office*.

18. Seperti apakah persaingan yang ada pada perusahaan biro perjalanan wisata di Indonesia saat ini?

Persaingannya sangat ketat, pastinya. Seperti hotel, waduh itu lebih parah lagi. Harganya bener-bener ketat, belum lagi kita bersaing dengan hotelnya sendiri. *Combine package*, misalnya. Kalau dulu *airlines-airlines* itu bisa kasih kita harga khusus untuk penjualan dengan paket, tetapi sekarang kan enggak. Sudah kebanting dengan *airlines* nya sendiri yang berkompetisi dengan *low cost carrier*. Nah, otomatis ke *travel agent* nya sendiri juga sudah mulai *cut* banyak porsi, gitu. *Tour* juga sama. *Tour* sendiri untuk komponennya, ya bagaimana kita bisa tahu *product-product* apa yang baru? Misalnya Korea, atau di negara lain seperti Australia. Gak melulu harus itu-itu saja. Ada destinasi baru, bagaimana sih caranya mengkombinasikannya? Itu tugas dari *team product* Pusat juga, kan? Kalau *product* itu kan ada *hotel/package* nya? Jesslyn dan Sabrina. Kalau *tour* sendiri, *operation* yang di Pusat sendiri yang mengelola. Tadinya *product development* itu berdiri sendiri. Sebenarnya sih masih rancu. Sebenarnya *under marketing*, tetapi dulu sebenarnya kita sudah tawarkan inovasi, “Ini mau nggak



berdiri sendiri? SDM nya pasti harus ditambah.” Cuma dari *company* sendiri belum *expand*. Otomatis, ya di cut. Jadi makanya dibuat *under Hotel/Package Division*. Tadi rencananya untuk memantau *product* juga. Sebenarnya bagus, cuma SDM nya perlu banyak pastinya. Itu kan perlu *review market*. *Marketing plan* juga kan banyak, contohnya *sponsorship*, bikin kalender, *branding* di mana-mana dan pameran. Akhirnya dipisah, *Product Development* untuk *product hotel/package* dan *transport* juga. Nah, *marketing* sendiri akhirnya di pecah juga, tadinya *Product and Marketing*, kan?

19. Apakah Anda sependapat bahwa *knowledge management* karyawan dan proses inovasi akan menjadi keunggulan kompetitif perusahaan? Harap memberikan penjelasan lebih lanjut.

Pasti. Kalau kita pakai gayanya gaya tempo dulu, ya udah pasti ketinggalan ya. Contoh, kita jualan pakai *computer* dulu, berapa sih? Satu komputer dua orang. Kalau kita nggak mulai dengan *booking online*, kita pasti ketinggalan. Orang sekarang apa-apa mesti pakai *facebook/twitter*. Media promosinya lebih kencang. Tapi kantor/*management* sendiri kan sudah melakukan inovasi seperti *sms blast*. Udah dijalankan di Jakarta. Misalkan kita ada promosi tertentu, itu di *blast* ke semua klien kita. Jadi siapapun/divisi manapun/cabang manapun yang ada nomor *handphone* klien yang ingin mereka daftarkan, otomatis itu akan di *sms blast* sehingga mereka akan terima. Atau misalkan dari bagian mana/divisi mana yang ingin promosi, dari *management* biasanya akan membantu. Jadi dari masing-masing divisi yang harus mengajukan ke *management*. Cabang juga sama, wajib *report* ke Pusat. Jadi harus ada *approval* dari *management*, lah. Contoh lainnya seperti pameran. Iklan yang mengelola adalah bagian *marketing*. Jadi kalau kita mau pasang iklan di koran, nanti *marketing* yang akan kumpulkan data dari masing-masing *product: product tour* (dari *manager outbound*), *hotel/package*, *cruise*, dan sebagainya. Nanti dari *marketing* sendiri yang *email blast* juga ke semua karyawan dan juga ke beberapa *customer*, seperti *newsletter/iklan*. Kalau untuk kantor cabang juga masukan *newsletter* di gedung. Nanti *customer service* gedung yang akan menyebarkan ke



semua *tenant*. Caranya/standarnya/*touch up* nya bener-bener di taruh di *marketing*, jadi *taste* nya Panen itu seperti ini misalnya, “*Simply elegant*. Inilah Panen Tour.” Jadi Pusat itu harus punya *bank data* (untuk *supplier*). Contoh, misalkan butuh *sign board* yang *urgent*, nih. Harus jadi besok. Bisa, jadi mereka yang cari. *Team marketing* bisa tahu mana yang bisa *doing* 24 jam. Misalnya kalau besok mau pameran, di Jakarta ada *printing* yang 24 hours. Cuma *price* nya pasti akan beda.

